



U N I V E R S I D A D  
**PABLO<sup>de</sup>  
OLAVIDE**  
S E V I L L A

**UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE  
DEPARTAMENTO DE DEPORTE E INFORMATICA**

**"ANÁLISIS DEL EFECTO DE LA MEJORA EN  
LA CULTURA ORGANIZATIVA EN  
SERVICIOS DEPORTIVOS"**

**Por**

**Nombre del autor: LUIS ALBERTO DUEÑAS DORADO**

**Director: Dr. ALBERTO NUVIALA NUVIALA**

**TESIS DOCTORAL**



## **INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS**

Dr. Alberto Nuviala Nuviala, Profesor Titular de Universidad del Área de Educación Física y Deportiva en el Departamento de Deporte e Informática de la Universidad de Pablo de Olavide de Sevilla.

### **AUTORIZA**

La presentación de la Tesis Doctoral titulada “Análisis del efecto de la mejora en la cultura organizativa en servicios deportivos”, realizada por D. Luis Alberto Dueñas Dorado, bajo mi inmediata dirección y supervisión, y que presenta para la obtención del grado de Doctor por la Universidad de Pablo de Olavide de Sevilla.

En Sevilla, a 18 de mayo de dos mil veintiuno



---

Fdo. Dr. Alberto Nuviala Nuviala



## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, que me ha dado la fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico mi trabajo.

De igual forma, querido papa y mama, sin su trabajo, sin su sacrificio y sin su confianza, hoy yo no estaría celebrando esta tesis, no solo me han criado de la mejor forma, no solo me han ayudado a desarrollarme como estudiante, también me han enseñado a ser una gran persona, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, gracias por darme la libertad y motivación para alcanzar mis sueños.

A mis hermanos Patricia y Christian que me han impulsado a culminar este gran reto, que gracias a ellos adquirí el don de la paciencia y la reflexión.

A mis sobrinos Miguel y Thiago, por transformar mi vida radicalmente y ser una inspiración en mi camino.

A mi familia en general, por su apoyo incondicional y por su amor.

Mireya Medina Villanueva, tu presencia en este proyecto alentó mi empeño por el aprendizaje comprometido y responsable y tu amor por compartir tus conocimientos refleja el hermoso ser humano que eres y doy gracias a Dios y a la vida por situarte en mi camino, para ti: ¡Gracias infinitas!

A Fernanda, por el gran apoyo en todo momento desde el inicio de esta aventura, por escucharme y tener la paciencia para ello.



## **Agradecimientos**

Agradezco a dios por permitir culminar esta tan esperada etapa de mi vida, por permitirme ser feliz al lado de los que quiero y por rodearme de gente maravillosa y sobre todo por darme la vida.

Alberto Nuviala Nuviala, ejemplo de conocimiento y generosidad; a quien debo gran parte de este trabajo porque al compartir su conocimiento y experiencia conmigo me impuso el desafio de ser un mejor estudiante, su ejemplo vivo me trazó el camino que, aunque complicado, con su guía se hizo más liviana la carga natural del proceso. Por ello: infinitas gracias.

Al Dr. José Alberto Pérez García, quiero agradecerle por sus aportaciones siempre acertadas y por el gran apoyo tanto en lo personal como en lo académico.

Al Dr. José Leandro Tristán Rodríguez, por impulsarme a seguir estudiando y por el gran apoyo en diferentes etapas de mi vida.

A mi amigo Jorge Luis Arriaga por su apoyo y aportaciones durante este proceso, eternamente agradecido.

A los alumnos y egresados de la Facultad de Organización Deportiva de la UANL, por su empeño y apoyo en el trabajo de campo. Gracias a todos.

A la Dra. Flávia da Cunha Bastos por darme la oportunidad de estar en su grupo de estudiantes, por acogerme en su país y universidad, una experiencia inolvidable.

Agradezco a la Universidad Pablo de Olavide, por brindarme la oportunidad de acogerme en su Programa de Doctorado y permitirme, con posterioridad, obtener este grado.

A la Facultad de Organización Deportiva por su gran apoyo en este proyecto

A los directores de deportes de los municipios de Monterrey, San Nicolas de los Garza, Escobedo y Guadalupe ya que sin su apertura a cada una de sus instalaciones esto no hubiera sido posible.





## Tabla de Contenido

Contenido	Página
Resumen	1
Abstract	3
Presentación	5
Marco teórico	7
1. Legislación del deporte en México	9
1.1. Normativa y competencia en materia deportiva en los Estados Unidos Mexicanos	9
1.1.1. Normativa y competencia en materia deportiva en el Estado de Nuevo León	13
1.1.2. Normativa y competencia en materia deportiva en los municipios	18
1.2. La práctica del deporte y la actividad física en México	21
1.2.1. La práctica físico-deportiva en México	21
1.2.2. La práctica físico-deportiva en Nuevo León	29
1.3. Motivación sobre la práctica de actividad física y cambio comportamental	31
1.4. Calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones de permanencia en los centros deportivos.	37
1.4.1. Calidad percibida de los servicios	37
1.4.2. Satisfacción del usuario con el servicio	42
1.4.3. Valor percibido por el usuario	46
1.4.4. Intenciones de permanencia: lealtad	49
1.5. Cultura organizativa en los centros deportivos	52
1.5.1. Concepto, características, elementos y funciones de la cultura organizativa	52
1.6. Técnicos deportivos	61
Hipótesis y objetivos del estudio	69

2.1. Hipótesis	71
2.2. Hipótesis y objetivos de la investigación	71
Metodología de la investigación	79
3. Metodología de la investigación	81
3.1. Enfoque metodológico	81
3.2. Población objeto de estudio	82
3.2.1. Población de usuarios	84
3.2.2. Población de recurso humano (trabajadores)	84
3.3. Instrumentos de la investigación	85
3.4. Planificación de la investigación	89
3.5. Breve descripción de la intervención	91
3.6. Análisis de datos	93
3.7. Permisos	97
Resultados	99
4.1. Resultados correspondientes a la hipótesis 1	104
4.2. Resultados correspondientes a la hipótesis 2	115
4.3. Resultados correspondientes a la hipótesis 3	125
4.4. Resultados correspondientes a la hipótesis 4	134
4.5. Resultados correspondientes a la hipótesis 5	146
4.6. Resultados correspondientes a la hipótesis 6	148
Discusión	153
Conclusiones	175
Conclusions	181
Limitaciones de la investigación	187
Referencias	191
Anexos	225

## Resumen

El deporte y la actividad física son unos instrumentos que las administraciones públicas utilizan con diversos fines. El más común de ellos es el de mejorar la salud, pero no es el único. Junto a él, se encuentran otros relacionados con la creación, consolidación y desarrollo de valores sociales y personales considerados como positivos y que las administraciones pretenden hacer llegar a la población. Para ello, las administraciones han creado un marco normativo que posibilita el desarrollo de unas competencias a los diferentes niveles de las administraciones, para la consecución de esos fines a través de unos servicios públicos. La eficacia y la eficiencia de estos servicios pasa por conocer las valoraciones que los ciudadanos tienen de ellos. Entre las valoraciones que los ciudadanos brindan a las administraciones se encuentran la calidad, el valor, la satisfacción y las intenciones futuras. Una mayor aproximación a las expectativas y/o motivos por los que los ciudadanos se acercan a esos servicios deportivos, hace que sus valoraciones se incrementen. Piezas clave en la prestación del servicio son los recursos humanos, su cultura organizativa y su satisfacción laboral. Por ello, la pregunta de investigación es si afecta y cómo lo hace, un cambio en la cultura organizativa en los juicios de valor y las intenciones futuras en servicios deportivos públicos mexicanos.

La población objeto de estudio estuvo compuesta por usuarios y técnicos deportivos de 27 de cuatro municipios mexicanos, acercándose el total a 5000 personas. Se utilizaron dos cuestionarios diferentes. Para los usuarios, se incluyeron en el instrumento: el cuestionario de etapas de cambio de Marcus y Forsyth (2003); Behavioural Regulation in Exercise Questionnaire (BREQ3), desarrollado por Markland y Tobin (2004); el cuestionario de percepción de organizaciones deportivas (EPOD2) de Nuviala, Grao-Cruces et al. (2013); la escala de intenciones de comportamiento adaptada a servicios deportivos por Nuviala, García-Fernández et al. (2014). En el cuestionario que se administró a los técnicos se incluyeron el Cuestionario de satisfacción laboral S 20/23 (Meliá & Peiró, 1989); el cuestionario sobre cultura organizativa, Denison Organizational Culture Survey (DOCS) de Denison, Janovics, Young y Cho (2006); el cuestionario WPAI que valora la productividad laboral, de Ciconelli, de Soárez, Kowalski y Ferraz (2006). A los instrumentos anteriores se les añadieron preguntas referentes a datos socio-demográficos.

Se realizó en un primer momento un estudio descriptivo y relacional de todos aquellos constructos presentes en la investigación. Posteriormente se diseñó una intervención a realizar sobre un grupo instalaciones deportivas y sus correspondientes técnicos, sobre la

cultura organizativa. Tras la aplicación de la intervención se valoró el efecto de la intervención en los usuarios y técnicos y se comparó con la población que no había recibido la intervención, completando de esta forma una segunda parte de la investigación de carácter cuasi-experimental.

Se utilizaron diversas técnicas estadísticas como el cálculo de frecuencias, media, correlaciones, comparación de medias, creación de clúster, modelos de ecuaciones estructurales y Anova 2x2 para comprobar los objetivos y verificar las hipótesis.

Los resultados muestran por lo que se refiere a intenciones de comportamiento, que la mayoría de los usuarios se encuentran en etapas estables de realización de actividad física y los motivos de práctica son diferentes, en función del municipio y en las diferentes instalaciones deportivas. La percepción de calidad, el valor y la satisfacción de los usuarios, es buena, así como sus intenciones futuras. Se ha observado que los usuarios con una autodeterminación más alta, son quienes presentan intenciones futuras más positivas en relación con los servicios deportivos. Por otra parte, los hallazgos principales relativos a cultura organizativa, fueron que no dependía de la formación del recurso humano, si no de las condiciones laborales. Se encontró relación entre la cultura organizativa y la satisfacción y no con la productividad. Existen diferencias significativas entre instalaciones deportivas en todos los constructos analizados. No se encontró correlación entre calidad, valor, satisfacción e intenciones futuras con la cultura organizacional y con la satisfacción laboral. Tras la intervención, en el grupo de técnicos deportivos, no se observaron diferencias significativas entre el grupo control y el experimental de las instalaciones deportivas, ni en la cultura organizativa, ni en la satisfacción laboral. Sin embargo, sí aparecieron incrementos en los juicios de valor ya que lograron mejorar la calidad percibida, el valor y la satisfacción. Finalmente, es necesario decir que el constructo intenciones futuras mostró diferencias significativas tras la intervención. Por tanto, se puede concluir que con un trabajo de cultura organizativa se puede mejorar la percepción de los usuarios y la lealtad hacia el servicio

## Abstract

Sport and physical activity are instruments that public administrations use for various purposes. The most common one of them is to improve people's health; but it's not the only one. At the same time, we can distinguish others related to the creation, consolidation and development of social and personal values considered positive, and that administrations aim to reach the population. For this purpose, administrations have created a regulatory framework that enables the development of strategies for achieving these purposes through the various public services.

The effectiveness and efficiency of these services is to know the assessments that citizens have of them. Among the valuations that citizens provide to administrations are quality, value, satisfaction and future intentions. A greater approximation of the expectations and/or reasons why citizens approach these sports services, causes their ratings to increase. Key pieces in the provision of the service are human resources, their organizative culture and their job satisfaction. Therefore, the research question is whether and how it affects, a change in organizational culture in value judgments and future intentions in Mexican public sporting services.

The population under study was composed by sports users and technicians from 27 facilities of four Mexican municipalities, bringing the total closer to 5000 people. Two different questionnaires were used. For users, they were included in the instrument: Marcus and Forsyth's change stage questionnaire (2003); Behavioural Regulation in Exercise Questionnaire (BREQ3), developed by Markland and Tobin (2004); the perception questionnaire of sports organizations (EPOD2) by Nuviala, Grao-Cruces et al. (2013); the scale of behavioural intentions adapted to sports services by Nuviala, García-Fernández et al. (2014). The questionnaire given to technicians included the Job Satisfaction Questionnaire S 20/23 (Meliá & Peiró, 1989); the questionnaire on organizational culture, Denison Organizational Culture Survey (DOCS) by Denison, Janovics, Young and Cho (2006); the WPAI questionnaire that values labour productivity, by Ciconelli, Sóarez, Kowalski and Ferraz (2006). Questions regarding socio-demographic data were added to the previous instruments.

A descriptive and relational study of all those constructs present in the research was carried out at first. Subsequently, an intervention was designed to be carried out on a group of sports facilities and their corresponding technicians, on the organizational culture. After the implementation of the intervention, the effect of the intervention on users and

technicians was valued and compared with the population that had not received the intervention, that way completing a second part of the quasi-experimental research.

Various statistical techniques such as frequency calculation, mean, correlations, mean comparison, cluster creation, structural equation models, and Anova 2x2 were used to test targets and verify hypotheses.

Results show for behaviour intentions, that most users are in stable stages of physical activity and the reasons for practice are different, depending on the municipality and in the different sports facilities. The perception of quality, value and user satisfaction is good, as is their future intentions. Users with higher self-determination have been observed to have the most positive future intentions regarding sports services. Moreover, the main findings relating to organizational culture were that it did not depend on the formation of the human resource, but on working conditions. Relationship was found between organizational culture and satisfaction not productivity. There are significant differences between sports facilities in all the constructs analyzed.

There are significant differences between sports facilities in all the constructs analyzed. No correlation was found between quality, value, satisfaction and future intentions with organizational culture and job satisfaction. Following the intervention, in the group of sports technicians, there were no significant differences between the control group and the experimental group of sports facilities, neither in the organizational culture nor in the job satisfaction. However, increases in value judgments did appear as they managed to improve perceived quality, value and satisfaction. Finally, it must be said that the construct of future intentions showed significant differences after the intervention. It can therefore be concluded that an organizational culture work can improve user perception and loyalty to the service

## **Presentación**

En la actualidad, nadie duda de la evolución del deporte y la importancia en nuestra sociedad. La necesidad de adaptación ha sido una constante para las organizaciones que han tenido que solventar los nuevos retos, tanto en su faceta de deporte espectáculo, como en su dimensión de la práctica de la actividad física y deporte. Por ello el proceso de gestión de las organizaciones deportivas, públicas y privadas, entre ellas, los ayuntamientos, deben potencializar sus recursos físicos, conocimientos y experiencias, de todos los miembros que intervienen en el proceso de producción del servicio deportivo. Es necesario considerar lo anterior para brindar servicios de calidad, ya que ha crecido considerablemente la demanda de los usuarios de servicios deportivos y ante esto deben atender las exigencias y expectativas de los usuarios, buscando la fidelización y la apertura de nuevos clientes. Por todo ello, las organizaciones deben adaptar su oferta de servicios.

Por otro lado, para lograr estos retos se debe considerar la capacitación constante y generar una cultura organizativa sólida y compacta. Como bien menciona Campos-Izquierdo, Mestre y Pablos (2006), se considera que el factor fundamental y esencial de las organizaciones deportivas son sus recursos humanos y con especial énfasis en los que dirigen y desarrollan la actividad física y el deporte. La cultura organizacional es el conjunto de elementos compartidos por el personal de la organización e influye en el comportamiento de estos, su estudio permitirá conocer el impacto que tiene en el desarrollo de la empresa, reconociendo que puede guiar los resultados de negocio de cualquier industria (Carrillo, 2016).

En la presente investigación se pretende aportar un avance científico en la comprensión de los comportamientos, motivaciones y actitudes de los usuarios deportivos de cada uno de los municipios estudiados. Sin olvidar el desarrollo académico profesional de los recursos humanos que conforman estas organizaciones y su desarrollo profesional a través de intervenciones. Se espera adquirir información y conocimientos objetivos para la toma de decisiones con relación a las actividades y programas de las diferentes organizaciones que dirigen el deporte municipal, que permita mejorar su funcionamiento, repercutir en el aumento y mejora de los juicios de valor y por tanto en las intenciones de permanencia de los usuarios y la actualización de capacitación del recurso humano, al tiempo que permitirá una mayor adherencia a la práctica física.

Esta investigación contiene siete capítulos. El primer capítulo llamado marco teórico, nos introduce al campo de investigación de este estudio, conceptualizando las principales definiciones, así como, la descripción del modelo aplicado y sus variables.

Posteriormente en el capítulo dos, se describen los lineamientos metodológicos para llevar a cabo la presente investigación, donde se aprecia detalladamente el proceso y técnicas que llevamos a cabo, con la finalidad de abordar los objetivos planteados en el desarrollo de estos, esta sección permite indagar en el contexto del estudio.

En el capítulo tres se presentan los resultados obtenidos y el análisis del proceso de investigación, el cual, esta ordenado en dos grupos:

- En el primer grupo se muestran los resultados obtenidos de los usuarios que realizan actividad física y deporte en centros deportivos municipales, en el que se conformaban, los datos sociodemográficos, así como las etapas de cambio, motivos hacia la práctica de actividad física, al igual que la evaluación de la calidad percibida, satisfacción, juicios de valor e intenciones futuras.
- En el segundo grupo se describen los datos de los trabajadores de cada uno de los municipios en relación con las instalaciones deportivas; se consideró, personal administrativo, monitores, instructores, coordinadores y directores. Reiteradamente se describen los resultados sociodemográficos, posteriormente se exponen los resultados de las situaciones laborales como: cultura organizativa, satisfacción, productividad laboral y absentismo. Finalmente se presentan los resultados después de la aplicación del plan de intervención.

En el capítulo cuatro se muestra la discusión. Aquí se interpretan los resultados y se explican los principales hallazgos de este estudio en consideración y coherencia con otros estudios realizados en el mismo contexto.

En el capítulo cinco tenemos la conclusión. En cuanto al capítulo seis, se mencionan las limitaciones de la investigación que han impactado en los hallazgos de esta y las futuras líneas de investigación, las cuales aportan a la solución de algunas incógnitas y mejoras a nuevas ideas o vías de trabajo.

Finalmente, en el capítulo siete, se puntualizan todas las referencias bibliográficas que se han utilizado en esta investigación, siguiendo la normativa APA (American Psychological Association) para su redacción.



MARCO TEORICO



## 1. La legislación del deporte en México

### 1.1. Normativa y competencia en materia deportiva en los Estados Unidos Mexicanos

Los Estados Unidos Mexicanos constituyen un sistema político descentralizado, que cuenta con tres niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal. Conforman una nación democrática, federal y laica, cuyo gobierno está basado en un sistema presidencial o congresual, en el que el presidente es tanto el Jefe de Estado, como el Jefe de Gobierno, en un sistema pluripartidista. El poder público de los Estados, igual que el de la Federación, se divide en tres órganos con funciones independientes entre sí: legislativo, ejecutivo y judicial.

La organización del sistema deportivo general mexicano se define como un conjunto de elementos básicos (asociaciones deportivas, deportistas, instituciones públicas deportivas, recursos económicos, instalaciones y espacios deportivos, profesionales del deporte y empresas de servicios deportivos) que relacionados entre sí, conforma la organización que tiene como finalidad el desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones y la realización efectiva del derecho a la cultura física y el deporte de la ciudadanía (del Carmen, Hernández, & Seplay, 2008) (Figura 1).



**Figura 1**

*Estructura del deporte en México, 2019. Fuente: elaboración propia*

La legislación del deporte en México especifica en el artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Cámara de diputados, 2012), en su fracción XXIX-J, que el Congreso de la Unión tiene facultad para legislar en materia de cultura física y deporte, con objeto de cumplir lo previsto en el artículo 4o. de esta Constitución. Establece que toda persona tiene derecho a la cultura física y a la práctica del deporte. Corresponde al Estado su promoción, fomento y estímulo conforme a las leyes en la materia. Estableciendo la concurrencia entre la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios; así como de la participación de los sectores social y privado.

El Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos reglamenta la Nueva Ley General de Cultura Física y Deportes (LGCFD) publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 7 de junio de 2013, correspondiendo su aplicación en forma concurrente al Ejecutivo Federal, por conducto de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), la cual tiene naturaleza administrativa de organismo público descentralizado, lo que la dota de personalidad jurídica y patrimonio propio, a través de los siguientes objetivos:

- Fomentar el desarrollo de la cultura física y deporte.
- Elevar el nivel de social y cultural.
- Fomentar la actividad física como medio de preservación de la salud y prevención de enfermedades.
- Fomentar la actividad física como medio de prevención al delito.

Buscando con estos objetivos llegar a la visión que tiene establecida estratégicamente, la cual menciona que México sea reconocido como un país con alto nivel de Cultura Física en donde se practique la actividad física, la recreación y el deporte, debiendo ser desarrollados a través de programas permanentes y sistemáticos, que apoyen la formación de mexicanas y mexicanos más sanos, competentes y competitivos, con un amplio potencial de trabajo en equipo. Las acciones implementadas deben resultar un mayor desarrollo social y humano, en una integración comunitaria solidaria, que estimule un mejoramiento de las condiciones de vida de la población y que genere deportistas de excelencia internacional (Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, 2018).

La LGCFD, según Galicia (2016) presenta reformas y adiciones que tratan de temas específicos relativos a conceptos, valores y aspectos organizativos del deporte en México (Tabla 1).

**Tabla 1***Reformas y adiciones de la ley de General de Cultura Física y Deporte (2014)*

R	A	Tema	Artículo
x		Prevención en la erradicación de la violencia, implementación de sanciones, cambio del anglicismo <i>doping</i> por dopaje.	2, fracción VII
	x	Definiciones de: XI. Evento Deportivo. XII. Evento Deportivo Masivo. XIII. Evento Deportivo con fines de espectáculo.	5, fracciones XI, XII y XIII
	x	Coordinación de autoridades de los 3 órdenes de gobierno en la promoción de mecanismos y acciones para prevenir la violencia en eventos deportivos.	41, fracción VIII
	x	Establece obligaciones en materia de seguridad y prevención en eventos deportivos complementarias a lo establecido en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.	41 Bis
	x	Obligaciones para la celebración de eventos deportivos masivos o con fines de espectáculo.	98 Bis
	x	Establecimiento en cada entidad federativa de una Comisión Local Especial Contra la Violencia en el Deporte.	139, párr. 6 y 7
	x	Aumento de las atribuciones de la Comisión Especial Contra la Violencia en el Deporte principalmente en realización de estudios, informes y publicación de estadísticas.	140, fracc. IX ( <i>cambia de orden</i> ) X, XI, XII
x		Se amplía una de las obligaciones que tienen los asistentes o espectadores que acudan a la celebración de un evento deportivo.	142, fracción I
x		Se modifica la denominación del Capítulo VII a “De las Infracciones, Sanciones y Delitos”.	Capítulo VII
	x	Se determina como infracción muy grave a la LGCFD el que las autoridades incumplan con las obligaciones impuestas en los artículos 41, 41 Bis y 98 Bis.	151, fracción V
x		Se determina que los organizadores de eventos deportivos con fines de espectáculo también estarán sujetos a las sanciones administrativas establecidas en la LGCFD.	152, fracción I
	x	Se determina que los aficionados, espectadores en general estarán sujetos a las sanciones administrativas establecidas en la LGCFD.	152, fracción V
	x	Se tipifica el delito de violencia en eventos deportivos.	154
	x	Se instituye el padrón de personas sancionadas con suspensión del derecho de asistir a eventos deportivos.	155

*Nota:* Recuperado de Galicia (2016). R = Reforma, A = Adición.

Además, la LGCFD plantea las siguientes competencias entre las Entidades Federativas y los Municipios (Valdez-Méndez, 2015), esta posibilidad tiene como fin lograr una regulación (Tabla 2).

**Tabla 2***Distribución de competencias de la Ley General de Cultura Física y Deporte*

Entidades Federativas	Municipios
Formular conducir y evaluar la política de cultura física y deporte estatal	Proponer coordinar y evaluar la política de cultura física y deporte municipal
Diseñar y aplicar instrumentos y programas de política de cultura física y deporte Estatales	Diseñar y aplicar instrumentos y programas estatales y municipales en cultura física y deporte
Diseñar aplicar y evaluar el programa estatal de cultura física y deporte	Diseñar, aplicar y evaluar el programa municipal de cultura física y deporte
Celebrar convenios con CONADE y municipio sobre cultura física y deporte	Coordinarse con la CONADE, estados y municipios para promover fomentar y desarrollar la cultura física y el deporte
Integrar el sistema Estatal de cultura física y deporte	Integrar sistema municipal de cultura física y deporte
Establecer operar y mantener actualizado el registro estatal de cultura física y deporte	Promover la participación de los sectores social y privado
Promover la participación de los sectores sociales y privados	

*Nota:* Recuperado de Valdez-Méndez (2015).

En cuanto al sistema organizativo, fue definida una nueva regulación de las instituciones deportivas mexicanas. Galicia (2016) presenta las instituciones y hace un análisis frente la nueva reglamentación, destacando los principales cambios en el escenario nacional (Tabla 3).

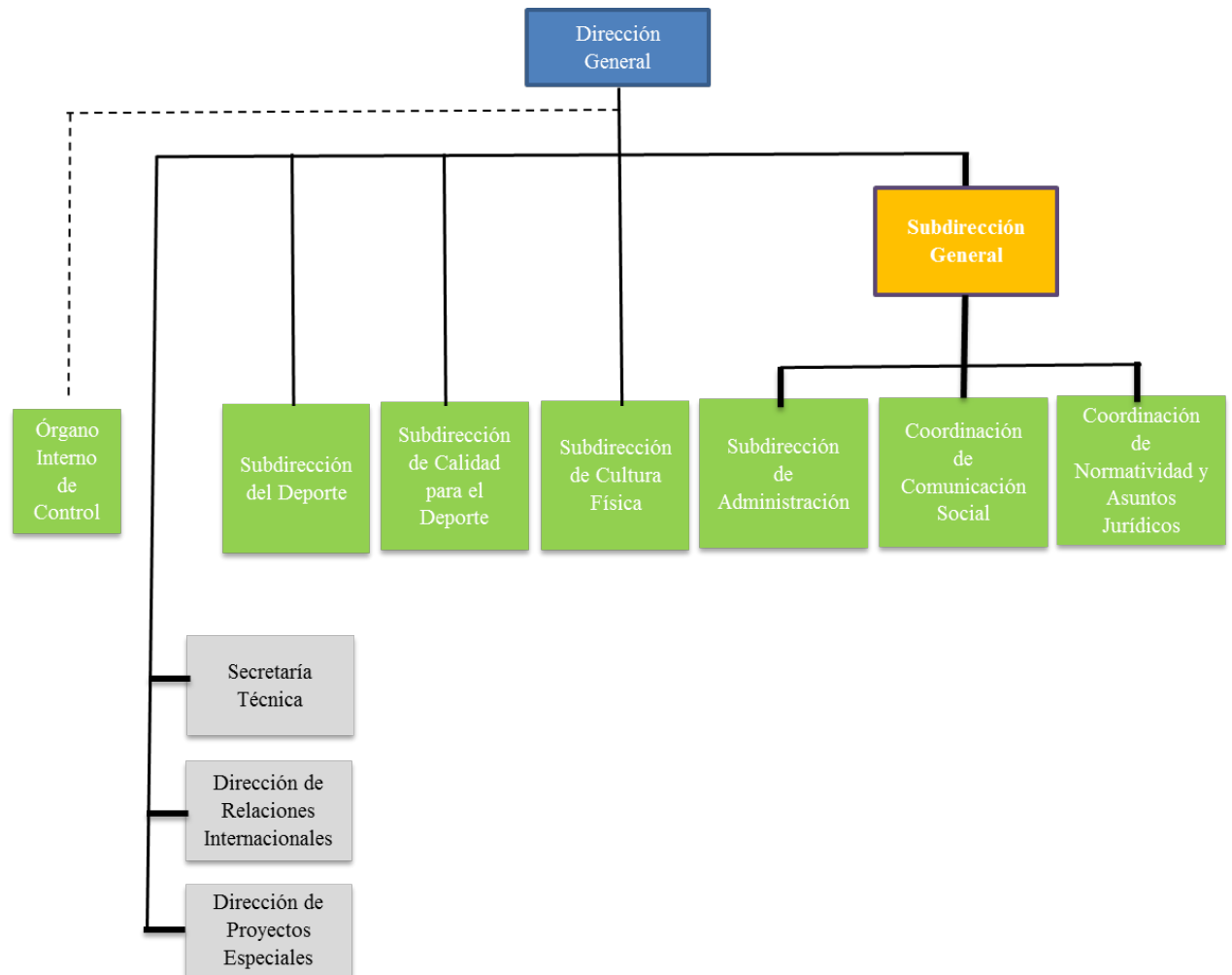
**Tabla 3**

*Instituciones y entes deportivos regulados por la LGCFD*

Siglas	Institución	Comentarios
CONADE	Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte	Sin cambio respecto a la antigua LGCFD. (Régimen de Asociación Civil).
COM	Comité Olímpico Mexicano	
COPAME	Comité Paralímpico Mexicano	Se incluye por primera vez (Asociación Civil).
CAAD	Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte	
CONDE	Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil	
SINADE	Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte	
RENADE	Registro Nacional de Cultura Física y Deporte	Sin cambio respecto a la antigua LGCFD.
SEP	Secretaría de Educación Pública	
SSA	Secretaría de Salud	
COVED	Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva	Institución de nueva creación.
No aplica	Órganos estatales, D.F. y municipales de cultura física y deporte	Con la reforma política al Distrito Federal habrá que reformar la LGCFD.
	Asociaciones y Sociedades Deportivas	Ambas son personas morales que conforme a su objeto social promueven el deporte, solo que las Asociaciones no lo realizan con fines preponderantemente económicos y las Sociedades sí. (También se incluyen las Asociaciones y Sociedades Recreativo – Deportivas)
	Asociaciones Deportivas Nacionales	Federaciones Deportivas Nacionales registradas por CONADE.
	Organismo Afín	Asociación Civil que realiza actividades vinculadas al deporte, pero sin fin de competir deportivamente, y que benefician a las Asociaciones Deportivas Nacionales.
	Entes de promoción deportiva	Toda persona que sin tener actividad habitual y preponderante de cultura física/deporte realice un evento o espectáculo de forma aislada.
	Comité Nacional Antidopaje	Creado por CONADE. Instancia responsable de homologar laboratorios antidopaje en México entre otras funciones.
	Comisión Especial Contra la Violencia en el Deporte	Órgano colegiado encargado de elaborar y conducir las políticas generales vs la violencia en el deporte

*Nota:* Recuperado de Galicia (2016).

La CONADE no sufrió ningún cambio de sus competencias desde la antigua LGCFD. Su estructura organizativa es presentada en la Figura 2.



**Figura 2**

*Organigrama de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, 2018*

### ***1.1.1 Normativa y competencia en materia deportiva en el Estado de Nuevo León***

El Sistema Estatal del Deporte de Nuevo León, es regido por la Ley Estatal del Deporte, que fue publicada en el Periódico Oficial del Estado de fecha 17 de noviembre de 1993 y con última reforma integrada 02 de diciembre de 2015. La finalidad de la norma es, entre otras, coordinar las acciones en materia deportiva a cargo de las dos instancias

gubernamentales locales y con los sectores sociales y privado, así como la normativa dictada por los diferentes Estados Mexicanos, en materia de cultura física y deporte.

Todos los Estados Mexicanos tienen aprobada una Ley sobre Cultura Física y Deporte y tienen creado un organismo descentralizado con denominaciones diversas. En la mayoría de los sistemas estatales existen órganos consultivos con diferentes denominaciones, como “Consejo Estatal del Deporte”, “Institutos del Deporte”, “Consejo Estatal de Deporte y Cultura Física”, “Consejo Técnico” o “Consejo Estatal de Cultura Física y Deporte”. Los órganos de Gobierno de los organismos autónomos cuentan con un Consejo Directivo o Junta Directiva (órgano colegiado) y un Director General (órgano unipersonal).

En el estado de Nuevo León el órgano que rige el deporte es llamado Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte (INDE), que tiene como misión fomentar y promover la actividad física y el deporte social y de alto rendimiento entre los neoloneses con el fin de mejorar sus condiciones de vida, de manera que la prioridad que establece es impulsar el acceso universal a la práctica deportiva bajo una visión integral e incluyente. Además, obtener el liderazgo nacional en la formación y desarrollo de atletas de alto rendimiento y para cumplir con las directrices de la organización plantean un objetivo de planear, desarrollar, fomentar y coordinar los programas deportivos y de cultura física en Nuevo León, así como impulsar la participación de la sociedad civil en coordinación con los sectores público, social y privado para el diseño de políticas que permitan a la población la práctica del deporte (INDE, 2016).

Dicho Instituto crea un reglamento interior estatal de cultura física y deporte, expedido por el Ejecutivo del Estado, publicado en el Periódico Oficial del Estado de Núm. 117 de fecha 13 de septiembre de 2004, el cual tiene por objeto precisar y regular la organización y el funcionamiento de los órganos del Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte, así como de sus estructuras administrativa y operativa.

En el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 de Nuevo León, el Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte (INDE) (2016) diseñaron el Programa Especial de Cultura Física y Deporte (PECFyD) que establece como objetivos principales:

1. Facilitar el acceso a la práctica de la actividad física y el deporte a toda la población de Nuevo León
2. Elevar la calidad de los deportistas para integrarse a las selecciones nacionales.

El PECFyD integra las normatividades establecidas en las distintas leyes, tanto federales como estatales que rigen la actividad deportiva:

- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Nuevo León (XXXX,1) (Honorable Congreso del Estado de Nuevo León [HCENL], 2010)



- Artículo XIII: Las dependencias y entidades de la administración pública del estado deberán conducir sus actividades en forma planeada y programada, en base a los objetivos, políticas y prioridades que establezca el gobierno del estado.
- Ley Estatal de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León (HCENL, 2019).
  - Artículo XCV. Fracción IV: Las metas y objetivos de las áreas de conformidad con sus programas operativos.
- Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (HCENL, 2016).
  - Artículo XVII: En adición al plan estatal, la administración pública estatal deberá elaborar los programas sectoriales, regionales, especiales y operativos anuales, en los que se organizan y detallan los objetivos, metas y acciones a ejecutar por el Gobierno del Estado.
- Ley del Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte del Estado de Nuevo León (HCENL, 2018).
  - Artículo XXXVI Bis: El Programa Estatal del Deporte establecerá los objetivos, lineamientos y acciones, así como la participación de los Municipios, de los Sectores Social y Privado con el fin de ordenar la planificación, organización y desarrollo del deporte y la recreación a través de su práctica en el Estado.

Dicho programa se basa en un esquema de trabajo denominado Modelo Nuevo León, que se rige bajo 4 ejes primordiales:

1. Trasformar la práctica de la educación física y el deporte escolar, dando cobertura total a los planteles estatales de educación básica que no cuenten con maestro.
2. Incrementar la participación de la ciudadanía en la actividad física y el deporte social, con énfasis en la atención a grupos vulnerables y en la prevención social del delito.
3. Profesionalizar la detección de talentos y aplicar las ciencias del deporte para proporcionar a los atletas de Nuevo León una estructura científica que incida en la mejora de los resultados en la Olimpiada Nacional.

4. Establecer procesos de desarrollo de atletas de alto rendimiento, y de entrenadores, que permitan el incremento y mejora de resultados en los Juegos Olímpicos de Tokio 2020.

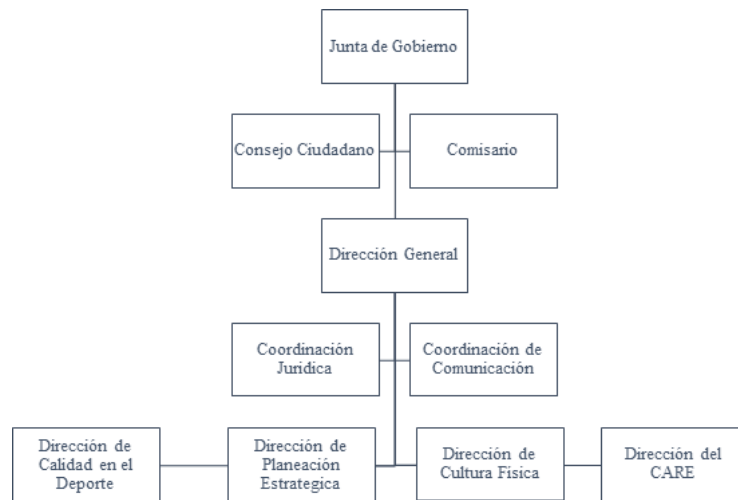
El Modelo Nuevo León (Figura 3) se describe como la estructura de organización sustentada, integrada, alineada, eficiente y eficaz en materia de cultura física y deporte (INDE, 2016). En el Modelo se integran las bases, fundamentos, características, dimensiones y financiamiento en dirección a programas que apoyen la formación de mexicanas y mexicanos más sanos, competentes y competitivo.



**Figura 3**

*Esquema del Modelo del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 (INDE, 2016)*

Para el desarrollo de los programas el INDE mantiene una estructura administrativa constituida por diferentes órganos, con liderazgo de la Junta de Gobierno (Figura 4).



**Figura 4**

*Organigrama del Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte (INDE, 2016)*

De acuerdo con el Programa Especial de Cultura Física y Deporte (INDE, 2016) se pueden identificar en la tabla 4, las actividades deportivas que se ofertan en la Administración estatal en el año 2018.

**Tabla 4**

*Programas ofertados por el INDE (2016)*

Programa	Modalidad	Número de Participantes
Deporte Escolar (Estudiantes)	Mundialito Escolar y Especial	1 170 945
	Educación Básica	
	Deporte Escolar en Polígonos de Pobreza	
	Educación Media Superior	
Deporte Adaptado (Atletas)	Educación Superior (Universidad)	6 781
	Deportistas en actividades Promocionales	
	Deportistas participantes en Competencias	
Deporte Social (Personas)	Deporte Metropolitano	244 203
	Deporte Rural	
	Olimpiada Nuevo León	
Activación Física	Deporte Institucional	109 238
	A Moverse que se Ocupa	
Eventos Especiales	Participantes en Eventos Especiales	24 600
Deporte Asociado	Deportistas integrados	32 270
	Becas otorgadas a Deportistas	
	Entrenadores Contratados por el INDE	
	Deportistas en Olimpiada Nacional	
Deportistas en Alto rendimiento	Selecciones Estatales (Atletas)	5 775
	Seleccionados Nacionales de Nuevo León	
	Deportistas en Sistema Escolarizado INDE	
Usuarios de Instalaciones INDE	Atletas	416 885
	Público General	

*Fuente: INDE (2016).*

### ***1.1.2 Normativa y competencia en materia deportiva en los municipios***

Los municipios, en función de sus posibilidades y con las ayudas del Estado y de la Federación Mexicana, construyen los equipamientos deportivos en sus territorios, realizando una gestión directa de los mismos en la mayoría de los casos.

En general, los organismos deportivos mexicanos tienen pocas experiencias en la gestión de instalaciones deportivas, normalmente desarrollan su actividad en las instalaciones pertenecientes a los municipios, estados y centros de alto rendimiento. Cuentan con una dirección de deportes responsables de conservar y mantener las instalaciones en óptimas condiciones, la oferta de programas de actividades físico-deportivas y los recursos humanos para atender a los deportistas o ciudadanos (Medina, Pérez, Medina, & Ceballos, 2008).

Según la LGCFD, en su artículo 32, dice que cada Entidad Federativa, municipios y, en su caso, las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México podrán contar, de conformidad con sus ordenamientos, con un órgano que, en coordinación y colaboración con la CONADE, que promueva, estimule y fomente el desarrollo de la cultura física y el deporte, estableciendo para ello, sistemas de cultura física y deporte en sus respectivos ámbitos de competencia.

Los Sistemas Estatales de Cultura Física y Deporte se integrarán por las Dependencias, Organismos e Instituciones públicas y privadas, Sociedades y Asociaciones de carácter local y tendrán como objeto, generar las acciones, financiamiento y programas necesarios para la coordinación, fomento, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales en el ámbito de sus competencias. El Sistema de Cultura Física y Deporte de la Ciudad de México, se integrará por las Autoridades, Unidades Administrativas, Organismos e Instituciones públicas y privadas, Sociedades y Asociaciones de carácter local, y tendrá como objeto, generar las acciones, financiamiento y programas necesarios para la coordinación, fomento, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales en el ámbito de su competencia.

Los Sistemas Municipales de Cultura Física y Deporte, se integrarán por las Autoridades Municipales, Organismos e Instituciones públicas y privadas, Sociedades y Asociaciones que en el ámbito de su competencia tengan como objeto, generar las acciones, financiamiento y programas necesarios para la coordinación, fomento, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales.

Al mismo tiempo, el artículo 33 menciona que las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, promoverán, y fomentarán el desarrollo de la activación física, la cultura física y del deporte con los habitantes de su territorio, conforme al ámbito de su competencia y jurisdicción.

También, el Artículo 34, afirma que corresponde a las entidades federativas, en el ámbito de sus respectivas competencias de conformidad con lo dispuesto en esta Ley y lo que establezcan las Leyes locales en la materia, las siguientes atribuciones:

- I. Formular, conducir y evaluar la política de cultura física y deporte estatal;
- II. Diseñar y aplicar los instrumentos y programas de política para la cultura física y deporte estatal, en concordancia y sin contravenir la Política Nacional de Cultura Física y Deporte, vinculándolos con los programas nacional, de las entidades federativas, regionales, Municipales y de las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, así como su respectivo Plan de Desarrollo de la entidad federativa;
- III. Diseñar, aplicar y evaluar el programa estatal de cultura física y deporte; IV. Celebrar convenios o acuerdos de coordinación y colaboración con la CONADE y con los Municipios en materia de cultura física y deporte;
- IV. Integrar el Sistema de Cultura Física y Deporte de la entidad federativa para promover y fomentar el desarrollo de la cultura física y deporte;
- V. Establecer, operar y mantener actualizado el Registro Estatal de Cultura Física y Deporte en coordinación con el Registro Nacional de Cultura Física y Deporte;
- VI. Promover la participación de los sectores social y privado para el desarrollo de la activación física, la cultura física y el deporte,
- VII. Las demás que señale esta Ley, su Reglamento y los demás ordenamientos aplicables.

Además, el artículo 37, menciona que los sistemas las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, otorgarán los registros a las Asociaciones y Sociedades que los integren, verificando que cumplan con los requisitos establecidos por el Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE) y en coordinación con el Registro Nacional de Cultura Física y Deporte.

Al mismo tiempo el artículo 39, afirma que los sistemas de las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México coordinarán sus actividades para aplicar las políticas, planes y programas que en materia de activación física,

cultura física y deporte se adopten por el SINADE. Los Órganos Estatales, de la Ciudad de México y Municipales de Cultura Física y Deporte publicarán su presupuesto, programas determinados y sistemas de evaluación, en el periódico oficial que corresponda.

Cada uno de los municipios en Nuevo León se ha dotado de algún tipo de institucionalidad para la gestión deportiva a nivel local (Tabla 5).

**Tabla 5**

*Estructuras Deportivas Municipales*

Municipio	Organismo	Dependencia	Misión	Visión
Monterrey	Secretaría de Desarrollo Social	Dirección de Cultura Física y Deporte	Ofrecer a la comunidad regiomontana servicios de excelencia, a través de una administración pública eficiente, sensible y cercana a la gente, privilegiando en todo momento la participación ciudadana	Consolidar el orgullo y el liderazgo regiomontano en el ámbito nacional e internacional en materia de seguridad, salud, educación, empleo, sustentabilidad y apoyo a grupos vulnerables, para así, situarnos como la mejor administración que ha tenido Monterrey en su historia.
Escobedo	Secretaría Técnica del Consejo de Desarrollo Social	Dirección de Deportes	Fomentar y normar la actividad Física, recreativa, formativa y deportiva para fortalecer el desarrollo humano, propiciando hábitos de buena salud, para una mejor calidad de vida de nuestra población.	Ser un municipio con un alto compromiso y propicie la participación de la ciudadanía en las actividades físicas y deportivas a través de programas permanentes sistemáticos que contribuyan a la disminución de índices de los problemas sociales
Guadalupe	Organismo descentralizado	Instituto Municipal del Deporte de Guadalupe	Promover, desarrollar y coordinar actividades físicas, deportivas y recreativas para atender a los ciudadanos de este Municipio, proporcionando la integración familiar, social, fomentando los valores con armonía y respeto, complementando el sano esparcimiento, realizando programas y eventos deportivos	Ser una Institución con un manejo eficiente de sus recursos, que aumente la participación deportiva con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los guadalupenses, con una cultura en la práctica de la actividad física y el deporte como parte fundamental, así como generar deportistas de alto rendimiento bajo criterios de excelencia, mediante la creación de infraestructura y programas modelos de excelencia que les permita desarrollarse
San Nicolás de los Garza	Secretaría de Desarrollo Humano	Dirección de Deporte	Propiciar la participación de los niños, jóvenes y toda la comunidad en general en actividades físicas, deportivas, recreativas y formativas que impulsen el desarrollo y progreso de nuestra población en estas actividades.	Ser un municipio modelo, en la realización de programas encaminados al desarrollo de los niños, jóvenes y la comunidad en general, buscando en un corto plazo una amplia cultura física, deportiva, recreativa y formativa en la búsqueda de la tecnificación, especialización y consolidación deportiva, logrando una comunidad con liderazgo propio y excelentes resultados deportivos y formativos.

*Fuente:* Elaboración propia

## **1.2. La práctica del deporte y la actividad física en México**

### ***1.2.1. La práctica físico-deportiva en México***

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2010) publicó un nuevo documento titulado *Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud*, en el cual se ofrecen una serie de directrices, avaladas por la evidencia empírica, sobre la relación entre la actividad física y los beneficios para la salud. En dicho trabajo se menciona que la inactividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad más importante en todo el mundo. Desgraciadamente la inactividad física entre la población aumenta en muchos países, y ello influye considerablemente en la prevalencia de enfermedades no transmisibles en la salud general de la población mundial.

Se calcula que 80% de las muertes atribuibles a estos padecimientos se producen en países de ingresos bajos y medios, y en México, en 2013, representó la muerte de 57000 personas (Barquera, Campos-Nonato, Hernández-Barrera, Pedroza, & Rivera-Dommarco, 2013).

La prevalencia de obesidad en México ha podido estimarse gracias a la información obtenida de diversas encuestas de representatividad nacional. La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2012) del Instituto Nacional de Salud y Nutrición (INSP) permite conocer cuál es el estado de salud y las condiciones nutricionales de los diversos grupos que forman la población mexicana (Tabla 6).

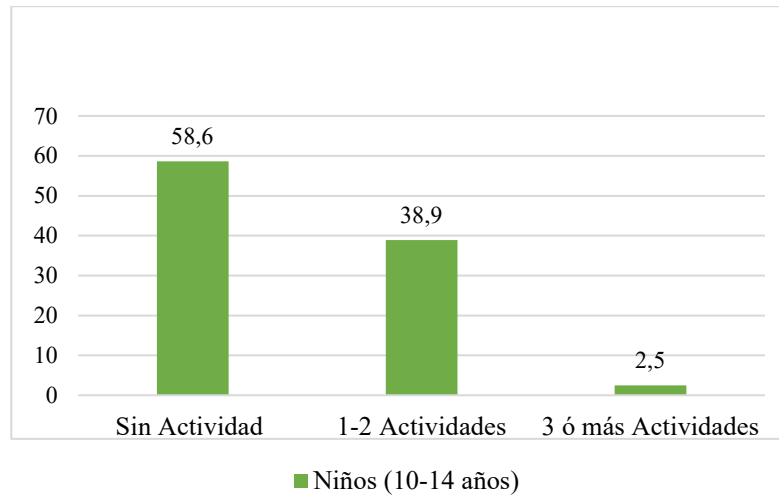
En el año 2012 se aplicó el instrumento llamado “Cuestionario Internacional de Actividad Física” (IPAQ), versión corta (Hagstromer, Oja, & Sjostrom, 2006) donde muestran los siguientes resultados de actividad física y sedentarismo, en el cual se estima que 58.6% de los niños y adolescentes de 10 a 14 años (Figura 5), no refieren haber realizado alguna actividad física organizada (participación en deportes organizados) durante los últimos 12 meses previos a la encuesta, 38.9% realizó uno o dos actividades y 2.5% más de tres actividades; la actividad más frecuente para este grupo de edad es el fútbol soccer.

**Tabla 6***Prevalencia de obesidad y sobrepeso por estados*

Estado	Adolescentes		Adultos			
	Sobrepeso %	Obesidad %	Total	Sobrepeso %	Obesidad%	Total
Aguascalientes	21.9	10.4	32.3	39.6	31	70.6
Baja California	21.1	19.6	40.7	35.4	39.5	74.9
Baja California Sur	23.3	24.1	47.4	35.9	43.6	79.5
Campeche	23.5	17.3	40.8	37.3	43.3	80.6
Chihuahua	20	11.4	31.4	35.9	32.8	68.7
Chiapas	22.9	6	28.9	40.3	25.6	65.9
Ciudad de México	20.2	18.7	38.9	39.9	34	73.9
Coahuila	18.3	16.7	35	35.1	37.1	72.2
Colima	21.3	15.8	37.1	33.2	36.7	69.9
Durango	19.3	15.1	34.4	36.6	34.4	71
Estado de México	20.8	11.1	31.9	42.3	27.8	70.1
Guanajuato	23.9	12.1	36	37.05	31.63	68.68
Guerrero	19.3	10	29.3	38.4	28.8	67.2
Hidalgo	22.1	9.7	31.8	42	28.4	70.4
Jalisco	20	18	38	37.6	33.8	71.4
Michoacán	21.7	10.9	32.6	41.5	31.1	72.6
Morelos	22.7	12.2	34.9	39.7	30.2	69.9
Nayarit	21.9	13.4	35.3	40.6	32.3	72.9
Nuevo León	20.2	16.9	37.1	36.3	39.5	75.8
Oaxaca	20.3	6.5	26.8	36.3	39.5	75.8
Puebla	25.2	11.1	36.3	41.5	31.5	73
Querétaro	20.2	12.6	32.8	39.2	25.4	64.6
Quintana Roo	21.8	16.5	38.3	40.6	37	77.6
San Luis Potosí	22.9	8	30.9	36.4	28.8	65.2
Sinaloa	17.6	12.3	29.9	35.9	33.9	69.8
Sonora	20.7	14.5	35.2	37.6	36.1	73.7
Tabasco	23.9	16.3	40.2	37.2	42.7	79.9
Tamaulipas	24.3	17	41.3	34.8	37.1	71.9
Tlaxcala	21.9	10.6	32.5	40.3	30.3	70.6
Veracruz	22.9	17.8	40.7	40	31.2	71.2
Yucatán	28	15.4	43.4	35.5	44.8	80.3
Zacatecas	21.3	9.6	30.9	38.3	30.3	68.6

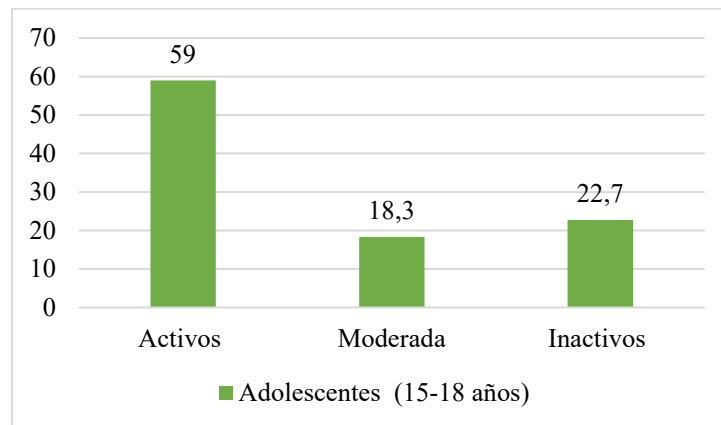
*Fuente:* INSP (2012).



**Figura 5**

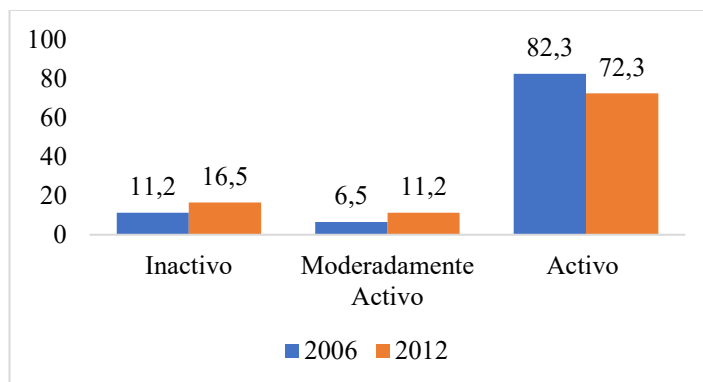
*Prevalencia de actividad física en niños mexicanos de 10 a 14 años. Fuente: INSP (2012)*

De acuerdo con la clasificación de la OMS (2010), en México 22.7% de los adolescentes entre 15 y 18 años son inactivos, es decir que realizan menos de 30 minutos por día, 18.3% son moderadamente activos realizan menos de 60 minutos por día y al menos 30 minutos por día y 59% son activos todos aquellos que al menos realiza alguna actividad física mayor a 60 minutos por día (Figura 6).

**Figura 6**

*Prevalencia de actividad física en adolescentes mexicanos de 15 a 18 años. Fuente: INSP (2012)*

Como se muestra en la figura 7, se estimó que, en adultos mexicanos de 20 a 69 años de edad, la prevalencia de inactividad física aumentó significativamente en un 47.3% en los últimos seis años (2006-2012).

**Figura 7**

*Tendencia de actividad física en adultos mexicanos. Fuente: INSP (2012)*

Las acciones de políticas públicas, con objetivo de estimular la práctica e invertir esa tendencia de inactividad física que han sido desarrolladas en el país. En tanto, según datos de Instituto Nacional de Salud Pública (2016) los principales obstáculos que los ciudadanos tienen para hacer actividades físicas se presentan en la tabla 7 y son principalmente la falta de tiempo (56.8%), la falta de espacios adecuados y seguros (37.7%), la falta de motivación (34%), la preferencia por actividades sedentarias como ver la televisión, usar la computadora o leer (32.1%), la falta de actividad física en la familia (31%), los problemas de salud, incluyendo discapacidades (27.5%) y el desagrado por realizar actividad física (16.5%).

**Tabla 7**

*Factores que impiden hacer practica por región y nacional*

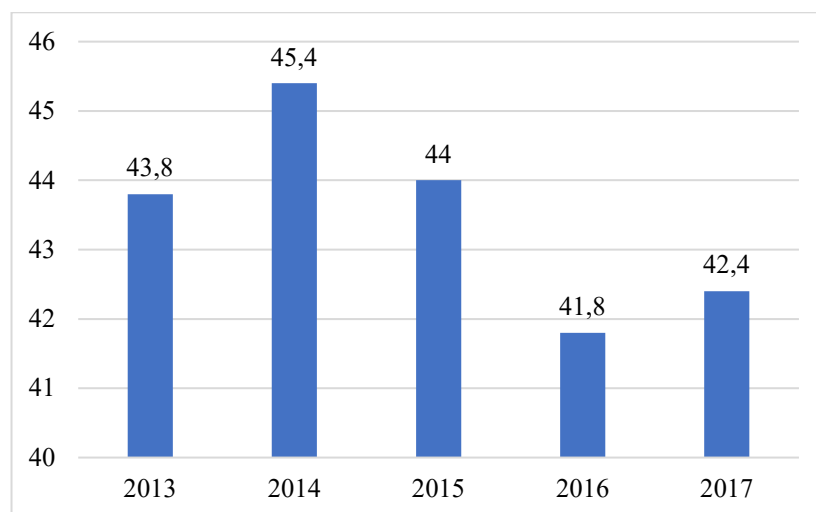
Factor	Región				
	Norte	Centro	Cd. De México	Sur	Nacional
Falta de tiempo	52.3	53.4	67.7	57.4	56.8
Falta de espacios adecuados y seguros	40.9	33.6	45.4	35.5	37.7
Falta de motivación	35.8	30.9	36	34.8	34
Preferencia por actividades sedentarias	39.8	32.1	26.7	29.7	32.1
Falta de actividad física en familia	29.1	26.7	41.4	31	31
Problemas de salud	30.3	23.4	25.2	31.7	27.5
Desagrado por actividad física	17.2	14.4	16.2	18.5	16.5

*Fuente: INSP (2016).*

En el año 2016, la Dirección General de Evaluación de Políticas con la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), realizó un diagnóstico para el programa S269 de cultura física y deporte. La finalidad de favorecer con mayor eficiencia y eficacia la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral, mediante políticas públicas, que impulsen la masificación de la actividad física y el deporte social, promoviendo la excelencia en el deporte de alto rendimiento, con la infraestructura, equipamiento y profesionalización deportivas necesario.

La práctica de la Actividad Física y Deporte en México fue analizada según el estudio realizado por el Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico [MOPRADEF], del Instituto Nacional de Estadística y Geografía ([INEGI], 2017), el cual tenía por objetivo obtener información de la población de 18 y más años de edad. Con una metodología de esquema de muestreo probabilístico, estratificado y por conglomerados, el tamaño de la muestra fue de 2336 viviendas. Dio como resultado dos grupos: los activos físicamente y los inactivos. Dentro de los activos se clasificaron en tres niveles: el primer con nivel no declarado de actividad físico-deportiva, que detallaban todas las personas si realizan actividad, pero en días pasados no lo había hecho; el segundo era con nivel insuficiente de actividad físico-deportiva, para todas aquellas personas que por lo menos tres días a la semana habían aculado un tiempo mínimo de 75 minutos a la semana con una intensidad vigorosa o 150 con una intensidad moderada a la semana; y la última con nivel suficiente de actividad físico-deportiva que esta aplica para todas aquellas personas de 18 años y más, que sí cumplen con frecuencia (días), tiempo (minutos) e intensidad (moderada o fuerte) a la semana, con apego a las recomendaciones de la OMS (2010) para obtener beneficios a la salud.

Para los inactivos físicamente, se clasificó en aquellas personas que nunca han practicado actividad físico-deportiva y aquellas que alguna vez practicaron actividad físico-deportiva. Los resultados que se obtuvieron fue que de la población de 18 y más años de edad en México, 42.4% realiza la práctica de algún deporte o ejercicio físico en su tiempo libre, porcentaje similar al que se registra desde el año 2013, que fue de un 43.8% (Figura 8).

**Figura 8**

*Porcentaje de la población de 18 y más años de edad activa físicamente - Serie 2013 a 2017. Fuente: INEGI (2017)*

En cuanto a la población que declaró ser activa físicamente (INEGI, 2017), se observa que los varones en comparación con las mujeres declaran hacer en mayor proporción alguna actividad física en su tiempo libre, el 49.8 % de los varones declararon hacer alguna actividad física en su tiempo libre, proporción mayor a la declarada por las mujeres 36.0 % (Tabla 8).

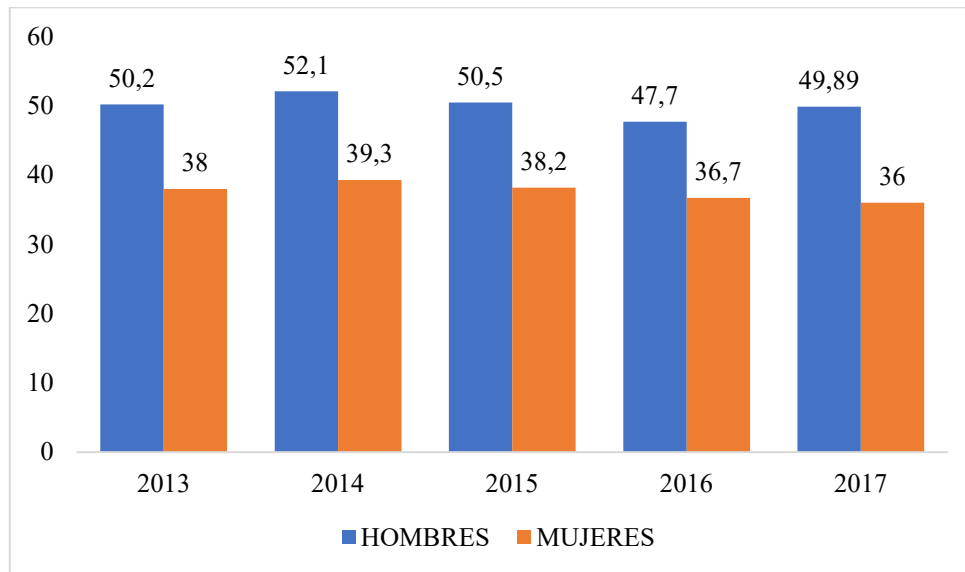
**Tabla 8**

*Porcentaje de la población que se ejercita por sexo y rango de edad*

Edad	Hombre		Mujeres	
	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos
18-24	59.8	40.2	39.6	60.4
25-34	50.7	49.3	36.3	63.7
35-44	46.6	53.4	42.8	57.2
45-55	41	59	37.1	62.9
55 y más	40.3	59.7	29.8	70.2

*Fuente: INEGI (2017).*

En ambos casos, a medida que se incrementa la edad, los porcentajes de población activa físicamente disminuyen y estos valores son muy similares a los que se obtuvieron en el año 2013 (Figura 9).

**Figura 9**

*Porcentaje de la población de 18 y más años de edad activa físicamente por sexo. Fuente: INEGI (2017)*

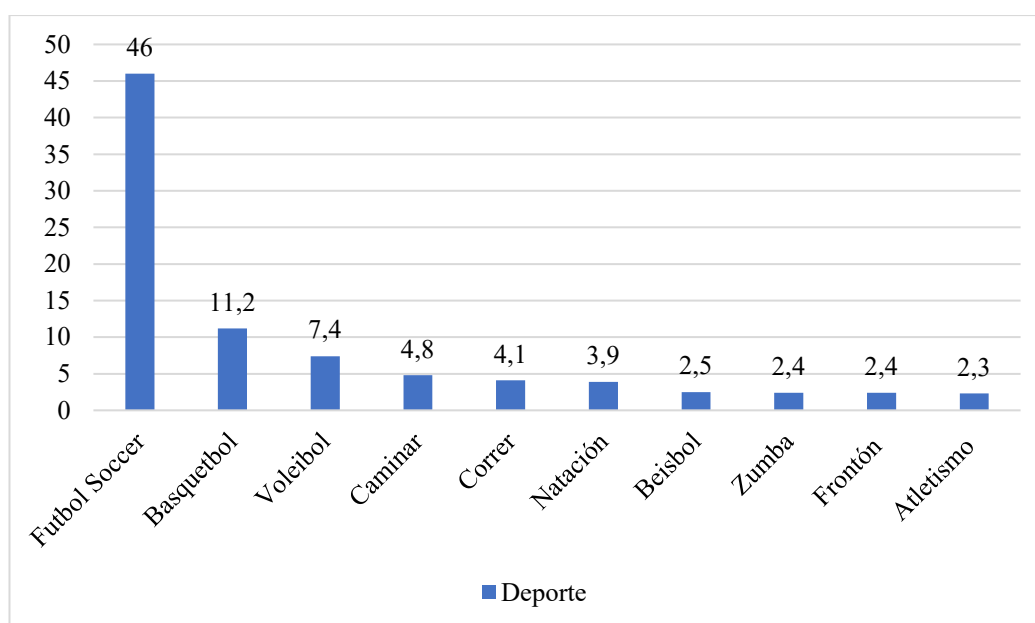
El nivel de escolaridad se relaciona de forma directa con la participación en la actividad física. A mayor nivel educativo aumenta el porcentaje de población que declaró realizar práctica físico-deportiva. De la población de 18 y más años de edad que no ha concluido su educación básica la proporción de activos físicamente fue de 27.6%, mientras que la cifra se duplica entre quienes tiene al menos un grado de educación superior (57.6%).

Considerando el nivel de suficiencia de la actividad física (frecuencia, duración e intensidad), se identificó que de la población de 18 y más años de edad activa físicamente, 49.1% corresponde a quienes desarrollaron un nivel adecuado de actividad física para obtener beneficios a la salud al menos tres días y acumuló un tiempo mínimo de 75 minutos con una intensidad vigorosa o 150 minutos con intensidad moderada y 47.2% se ejercitó por debajo del nivel requerido, con menos de tres días en la semana o no acumuló tiempo mínimo de 75 minutos con una intensidad vigorosa o 150 con una intensidad moderada, y el 3.7% son todas aquellas personas que sí realizan práctica físico-deportiva en su tiempo libre pero declaran que la semana pasada no la realizaron (INEGI, 2017).

El 59.6% de las personas que practican algún deporte o ejercicio físico lo hacen por salud. Les siguen quienes lo hacen por diversión (19.0%) y aquellos que tienen como motivación verse mejor (17.6 %).

Acudir a instalaciones públicas para realizar la práctica físico-deportiva fue la respuesta de 62.8% de la población activa físicamente, mientras que 33.5% lo realiza en instalaciones privadas como gimnasios, clubes, domicilios particulares o instalaciones de su lugar de trabajo o estudio. En cuanto al horario para la práctica de algún deporte o ejercicio físico, 37.0% de la población prefiere realizar esta actividad en la mañana, 30.2% en la tarde y 19.1%, por la noche.

Los deportes más practicados en México son de conjunto (Figura 10). En primer lugar y muy por encima de los demás se encuentra el fútbol soccer (46%), seguido del basquetbol (11.2%) y el voleibol (7.4%). Posteriormente, aparecen deportes más individuales como caminar (4.8%), correr (4.1%) y la natación (3.9%) (Pöllmann & Sánchez, 2016).



**Figura 10**

*Prevalencia de deportes más practicados en México. Fuente: Pöllmann y Sánchez (2016)*

Las principales razones de quienes declararon nunca haber realizado práctica físico-deportiva o quienes abandonaron el deporte o el ejercicio físico son: falta de tiempo (56.8%), la falta de espacios adecuados y seguros (37.7%), la falta de motivación (34%), la preferencia por actividades sedentarias como ver la televisión, usar la computadora o leer (32.1%), la falta de actividad física en la familia (31%), los problemas de salud, incluyendo discapacidades (27.5%) y el desagrado por realizar actividad física (16.5%) (Pöllmann & Sánchez, 2016).

### 1.2.2. La practica físico-deportiva en Nuevo León

En el estado de Nuevo León se aplicó la ENSANUT (2012) a una población que se dividió en tres grupos de personas en primera adultos, segunda adolescentes en edades oscilaban entre los 10 a 14 años y tercero a niños y adolescentes de 15 a 18 años de edad. En el primer grupo fue una muestra de 437 individuos de edad adulta para la sección de actividad física, lo que representó a 2996527 de adultos en el estado. De acuerdo con la clasificación de la OMS (2010), aproximadamente 16.3% de los habitantes eran inactivos, 14.3% moderadamente activos, y 69.3% activos (Tabla 9).

**Tabla 9**

*Distribución de actividad física en adultos de 19 a 69 años de Nuevo León*

Indicador §	Estatad				Nacional			
	Muestra	Expansión			Muestra	Expansión		
	<i>n</i>	<i>N</i> (miles)	%	IC95%‡	<i>n</i>	<i>N</i> (miles)	%	IC95%‡
Inactivos #	75	489.8	16.3	11.9-22.1	1935	12385.7	17.4	15.9-18.6
Moderadamente activos &	63	430.0	14.3	10.2-19.8	1188	8444.6	11.9	10.6-13.2
Activos #	299	2076.8	69.3	62.7-75.2	7953	50150.8	70.7	69.1-72.5
Total	437	2996.5	100		11076	70981	100	

*Nota:* ‡ Intervalo de confianza de 95% para el porcentaje estimado; § Reportado en los últimos siete días; # No cumplen lo mínimo recomendado por las guías de la OMS; & Actividad física vigorosa = 75 min/sem, o actividad física moderada = 150 min/sem; # Actividad física vigorosa ≥ 300 min/sem, o actividad física moderada ≥ 150 min/sem. Fuente: INSP (2012).

En el segundo grupo de población, adolescentes de 15 a 18 años, se obtuvo información de 81 adolescentes de 15 a 18 años que representaron a 372235 individuos en el ámbito estatal. De acuerdo con la clasificación de la OMS (2010), el 18.9% de los adolescentes fue inactivo, 26.6% moderadamente activo y 54.4% activo, prevalencias similares a las encontradas en el ámbito nacional. De la muestra de adolescentes, 33.4% reportó haber pasado hasta dos horas diarias frente a una pantalla, lo cual representó un porcentaje menor que el observado en el ámbito nacional (36.1%) (Tabla 10).

**Tabla 10***Distribución de actividad física en adolescentes de 15 a 18 años de Nuevo León*

Indicador ‡	Estatad				Nacional			
	Muestra	Expansión			Muestra	Expansión		
	<i>n</i>	<i>N</i> (miles)	%	IC95% §	<i>n</i>	<i>N</i> (miles)	%	IC95% §
Inactivos #	21	70.5	18.9	10.2-32.5	529	2133.8	22.7	19.7-25.9
Moderadamente activos#	16	99.1	26.6	15.7-41.3	392	1718.9	18.3	15.6-21.2
Activos †	4	202.7	54.4	39.8-68.4	1342	5555.3	59	55.4-62.5
Total	81	372.2	100		2263	9407.9	100	

*Nota:* ‡ Reportado en los últimos siete días; § Intervalo de confianza de 95% para el porcentaje estimado; # Menos de 3.5 horas por semana de actividad física moderada y vigorosa (menos de 30 minutos por día); & Menos de siete horas y al menos cuatro horas de actividad física moderada y vigorosa por semana (menos de 60 minutos por día y al menos 30 minutos por día); † Al menos siete horas por semana de actividad física moderada y vigorosa (60 minutos por día). Fuente: INSP (2012).

Por último, entre los niños y adolescentes de 10 a 14 años de edad, se obtuvo información de 129 niños y adolescentes, que representaron a una población de 408507 individuos. De los niños encuestados en el estado, 60.2% reportó no haber realizado actividad física alguna de tipo competitivo durante los 12 meses previos a la encuesta y 24.9% informó haber cumplido con la recomendación de pasar máximo dos horas diarias frente a una pantalla. Esta prevalencia es no significativamente diferente que la nacional (33.0%). (Tabla 11).

**Tabla 11***Distribución de actividad física en niños y adolescentes de 10 a 14 años de Nuevo León*

Indicador ‡	Estatad				Nacional			
	Muestra	Expansión			Muestra	Expansión		
	<i>n</i>	<i>N</i> (miles)	%	IC95% §	<i>n</i>	<i>N</i> (miles)	%	IC95% §
Sin Actividad	73	245.7	60.2	49.36-70.07	1972	6605.6	58.6	55.7-61.5
Una o dos actividades	53	154.4	37.8	28.47-48.11	1314	4385	38.9	36.1-41.8
Tres o más actividades	3	8.4	2.0	.5186-7.708	94	277.7	2.5	1.8-3.3
Total	129	408.6	100		3380	11268.3	100	

*Nota:* ‡ Reportado en los últimos 12 meses; § Intervalo de confianza de 95% para el porcentaje estimado;

Fuente: INSP (2012)



### **1.3. Motivación sobre la práctica de actividad física y cambio comportamental**

El hecho de emprender una actividad requiere que “uno este motivado”. Los motivos se entienden como aquellas disposiciones que manifiesta un individuo, que lo inducen a iniciar una determinada actividad, en este caso, la práctica deportiva (Jiménez, Cervelló, Santos, & Iglesias, 2007). Sin la motivación apropiada es muy difícil que un deportista se dedique al deporte con la frecuencia, duración, intensidad, concentración, sobreesfuerzo, sacrificio y constancia que éste requiere (Rodríguez-Martínez & Guillen, 2017). En virtud de lo anterior, la motivación en el deporte o realización de cualquier actividad física es uno de los elementos más importantes que se debe considerar a la hora de trabajar con deportistas, entrenadores o monitores, para buscar aumentar el rendimiento y el no abandono de dicha actividad.

Desde una perspectiva más general, cuando se habla de motivación humana en un lenguaje cotidiano, se hace para referirse a que cada persona tiene algo que le mueve a actuar (Roca, 2006). No obstante, la motivación es un fenómeno complejo que es imposible de englobar bajo un solo modelo (Bosnar & Balent, 2009), por ello se hace necesario considerar más de una teoría o modelo que ayude a explicar dicho fenómeno.

Dentro de este marco, la motivación es una condición que guía desde el "interior" por algunas necesidades, impulsos, deseos, anhelos o motivos, hacia el logro de un objetivo, este último funciona como un estímulo exterior para determinado comportamiento (Petz, 2005). En este sentido, la motivación es entendida como el producto de una serie de variables sociales, ambientales e individuales que determinan la elección de una actividad física o deportiva, la intensidad en la práctica de esa actividad, la persistencia en la tarea, el rendimiento, los resultados deportivos obtenidos, e incluso el abandono (Buceta, 1995; Moreno, Cervelló, & Martínez, 2007).

Por esta razón, el estudio de la motivación y sus diferentes tipologías se ha convertido en un factor clave para la segmentación de usuarios. Gracias a los resultados obtenidos, producto de estos estudios, se puede saber por qué los usuarios eligen unas actividades u otras, con qué intensidad la realizan, los aspectos que influyen a que un individuo se inscriba en una instalación u otra, o qué determina que permanezca en un centro deportivo o lo abandone (Boceta, 2012).

De acuerdo con Weinberg et al. (2000), los estudios en motivación deportiva se han centrado principalmente en tres modelos teóricos, que son: la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 1985), la teoría de la competencia motivacional (Harter, 1981) y la teoría de orientación de metas (Maehr & Nicholls, 1980; Nicholls, 1984). La teoría de la

autodeterminación ha sido la teoría motivacional que más relevancia ha cobrado en los últimos años en el ámbito del ejercicio físico y se emplea para explicar el fenómeno de la adherencia a la práctica deportiva (Deci & Ryan, 2000; González-Cutre, Sicilia, & Fernández, 2010; Muyor, Águila, Sicilia, & Orta, 2009). Esta teoría considera que la motivación es un continuo que va desde la desmotivación hasta la motivación intrínseca, pasando por diferentes niveles de motivación extrínseca (Muyor et al., 2009):

- Desmotivación: El individuo no tiene ninguna intención de realizar la actividad o bien, porque no se siente capaz para ello o bien, porque no cree que vaya a conseguir el objetivo o resultado deseado (Muyor et al., 2009).
- Motivación Extrínseca: hace referencia a la realización de una actividad para obtener resultados ajenos a la propia conducta (Ryan, Frederick, Lepes, Rubio, & Sheldon, 1997). Dentro de este tipo de motivación se identifican varios niveles de regulación en función del grado de autonomía (Deci & Ryan, 1985, 2000)
  - Regulación Externa: es la menos autónoma y cuya motivación se basa en obtener recompensas o evitar castigos del exterior.
  - Regulación introyectada: en este tipo de motivación el control de los impulsos está interiorizado en la persona, que lucha consigo misma; se basa en evitar sentimientos de culpabilidad y disminuir el grado de ansiedad, vergüenza o para lograr mejorar el ego, sentimientos de valor u orgullo.
  - Regulación identificada: el individuo realiza la acción libremente porque juzga que es importante, aunque la actividad no sea agradable.
  - Regulación integrada: es la forma más autónoma de motivación extrínseca y se produce cuando el individuo interioriza el valor de su comportamiento, forma parte de él, aunque aún son realizados para obtener resultados externos y no propios, es decir actúa para la consecución de un objetivo y no por el placer que produce la actividad en sí misma.
- Motivación Intrínseca: las acciones se realizan buscando la diversión y el desafío del propio individuo, que experimenta interés y placer, de manera que se siente competente y eficaz (Muyor et al., 2009). Los beneficios obtenidos en la realización de una actividad son las satisfacciones que ésta produce, la propia experiencia personal y el aprendizaje (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Por consiguiente, la motivación juega un papel muy importante en la adherencia a la práctica deportiva, puesto que determina el inicio, mantenimiento y abandono de una conducta

(Moreno, Martínez-Galindo, González-Cutre, & Cervelló, 2008). Por ello, se han realizado numerosas investigaciones para conocer mejor este aspecto tan determinante para la salud de las personas y para la gestión de instalaciones deportivas.

Un estudio dirigido por Luna-Arocas (2001) arrojó resultados interesantes, encontrando que, los usuarios del centro deportivo donde llevó a cabo su investigación tenían como principal motivación el ejercicio físico, la necesidad personal de hacer deporte, la evasión de problemas y el deporte como una forma de ocio. Por otra parte, los hallazgos de Frederick-Recascino y Schuster-Smith (2003), indicaron que la adherencia al ejercicio estaba relacionada con motivos de diversión, competencia y de interacción social. Estos resultados son similares a los identificados por Koivula (1999), en donde los usuarios eligieron la diversión y el goce como una de las razones más importantes para la participación deportiva, unido a la salud física. No obstante, en este estudio, la socialización era considerada por muchos de los participantes como uno de los motivos menos importantes para la práctica de actividad física.

De igual manera, los resultados obtenidos por Moreno et al. (2007), en cuya investigación concluye que los motivos relacionados con la salud muestran los valores más altos, seguidos de los relacionados con el disfrute y la diversión. Además, determina que las personas mayores brindan mayor importancia a los motivos relacionados con la salud, mientras que los más jóvenes priorizan los motivos relacionados con la apariencia física. En cuanto al género, tanto las mujeres como los varones practican por motivos de salud, apariencia, sociales y disfrute.

Por otra parte, Rial, Alonso, Rial, Picón y Varela (2009) encontraron diferencias motivacionales en cuanto al género, en su estudio donde los hombres poseen una mayor orientación a la mejora y la superación personal, mientras que las mujeres dan mayor importancia a la diversión y las relaciones sociales. A nivel general, esta investigación concluyó que la consecución y el mantenimiento de una buena forma física es el principal motivo de práctica, seguido de la mejora de la imagen personal.

Dentro de este orden de ideas, un estudio realizado por Moreno-Murcia, Borges, Marcos, Sierra y Huéscar (2012), cuya finalidad fue la de medir la motivación integrada y los motivos de práctica para comprobar si existía relación entre estas variables. Los hallazgos encontrados, arrojan que, la imagen personal y el reconocimiento social son los principales motivos que las personas refirieron al momento de realizar alguna práctica en programas de fitness.

Como lo demuestran las evidencias anteriores, existen diversos motivos que orillan a los individuos a efectuar alguna práctica de actividad física. Por lo anterior y sobre la base de

las ideas expuestas, se debe considerar que el deporte y la actividad física han evolucionado a lo largo del tiempo, junto con las expectativas y necesidades de los usuarios. Por consiguiente, es imperativo que los gestores deportivos que lo promueven se ajusten y se adapten a cada situación, con la finalidad de ser más eficientes en el manejo de los recursos, y lograr dar respuesta a las exigencias y expectativas de los usuarios, mediante servicios orientados hacia la calidad (Gómez-Tafalla & Núñez-Pomar, 2011). Por lo tanto, un gestor deportivo debe conocer los motivos de práctica que tienen los usuarios de su instalación, para poder optimizar todos los recursos de los que disponga y mejorar la satisfacción de sus usuarios cubriendo sus expectativas.

Partiendo de los supuestos anteriores, el cambio es un proceso individual y personal, y nadie puede cambiar a otra persona si ésta no quiere cambiar. De ahí que, otro aspecto que deben conocer los gestores deportivos son las etapas de cambio en la que se encuentran los usuarios, con la finalidad de empoderar a los individuos para que sean conscientes de su propia capacidad para conseguir sus objetivos y lograr cambios positivos y duraderos en sus vidas.

Atendiendo a estas consideraciones, existe una teoría psicoterapéutica que ha demostrado ser eficaz en este aspecto, pues permite no solamente una descripción de las etapas del cambio, sino que aporta también un marco para futuras intervenciones. Esta teoría, que es mejor conocida como el modelo transteórico de cambio conductual, fue desarrollado por James Prochaska y Carlo Diclemente en 1982. Aunque originalmente fue operacionalizado y usado extensivamente en la promoción óptima de la salud y en la promoción del cambio conductual en áreas como las adicciones a sustancias psicotrópicas, desórdenes de la alimentación, desórdenes de pánico, etc. Este es uno de los modelos que mayormente ha contribuido al cambio de conducta; a través de este modelo el individuo progresa mediante una serie de etapas que van desde la necesidad del cambio, contemplar el cambio, realizarlo y finalmente sostener la nueva conducta.

Es importante mencionar que este modelo es circular, permitiendo comprender que el desarrollo humano no es lineal, y que los seres humanos podemos pasar por diversas fases, e incluso estancarnos y retroceder en el camino del cambio. En otras palabras, una persona necesita experimentar un proceso de cambio de una conducta problemática (o conducta que se pretende cambiar) a una que no lo es, considerando la motivación como un factor importante en este cambio, y asignándole al sujeto un rol activo, pues éste es concebido como el principal actor en su cambio de comportamiento. El modelo, además considera otras variables a parte de la motivación, que a opinión de los autores influyen en el cambio de conducta. Dichos

elementos son: las estrategias de cambio, el balance decisional (pros y contras) y la autoeficacia.

El modelo se organiza en torno a las etapas de cambio. La transición entre las diferentes etapas se ve afectadas tanto por variables independientes, conocidas como el proceso de cambio; las variables intervinientes, balance decisional, y variables dependientes (psicológicas, ambientales, culturales, socioeconómicas, bioquímica, etc.). Como resultado, el modelo nos permite explicar y predecir cuándo y cómo los individuos cambiarán sus comportamientos relacionados con la salud. A continuación, se describen cada una de las etapas de cambio tomando como referencia el trabajo de Prochaska, DiClemente y Norcross (1992):

- **Pre-contemplación.** Esta etapa se caracteriza por la resistencia que presenta el individuo a reconocer el problema. Las personas que se encuentran en esta etapa se sienten obligadas a cambiar su comportamiento por la presión social. Se observará un cambio si la presión está presente, pero probablemente, si ésta cesa, se regrese a los hábitos anteriores.
- **Contemplación.** En esta fase, las personas comienzan a tomar conciencia del problema y consideran la posibilidad de cambiar su comportamiento, aunque no terminan de asumir el compromiso para conseguirlo. Un aspecto importante en esta etapa es la consideración de los pros y contras del problema.
- **Preparación.** Es una fase inestable en la que las personas, en un futuro muy cercano, actúan solucionando el problema. Habitualmente ya han planificado e incluso realizado pequeñas modificaciones en sus comportamientos, aunque aún no han tomado medidas eficaces. En esta etapa, las personas tienen intenciones y criterios de conducta y están próximas a conseguir sus objetivos.
- **Acción (adopción).** En esta etapa se evidencian los cambios de comportamiento, son personas que han conseguido modificar su conducta por un período de tiempo, aunque aún no es un hábito. Como características principales de esta fase, se encuentra el cambio del comportamiento hacia una finalidad aceptable y los esfuerzos constantes por variar su conducta.
- **Mantenimiento.** En esta última etapa, ya se ha conseguido afianzar el comportamiento y existe cierta estabilidad por un período prolongado de tiempo; la persona puede pasar a la fase de “terminación” en la que el nuevo hábito es ya sólido y es difícil abandonarlo, ya que forma parte de su vida. Además, el esfuerzo por evitar las recaídas a las antiguas costumbres se disminuye.

A continuación, se describen algunos estudios relevantes, a través de los cuales se identifica la utilización del modelo transteórico y las etapas de cambio en el ámbito deportivo, permitiendo un mayor entendimiento del fenómeno de estudio. Dichos estudios se enumeran cronológicamente.

Rosen (2000) estudió las intenciones de comportamiento de los estudiantes sedentarios y concluyó que aquellos sujetos que poseen intenciones de hacer ejercicio tienden a ser físicamente activos posteriormente, cuando el sujeto tiene experiencias anteriores con la actividad física.

Keating, Guan, Castro y Bridges (2005) realizaron un arrastre bibliográfico sobre las investigaciones que existían hasta el momento sobre el comportamiento de los estudiantes universitarios de actividad física. En este trabajo concluyen que entre el 40-50% de los estudiantes son físicamente inactivos y que los programas para el fomento de la actividad física y los cambios de comportamientos saludables no han sido efectivos y se encuentran en una fase inicial todavía, puesto que los efectos hallados son moderados. Por otra parte, describieron tres problemas comunes en las investigaciones estudiadas: se ha descuidado las investigaciones sobre la actividad física en estudiantes, existe una falta de enfoque multidisciplinar (personales, psicosociales y ambiental) en el análisis de los comportamientos en la actividad física de los estudiantes universitarios y por último, los instrumentos de medición de los niveles de actividad física son subjetivos e inconsistentes, por lo que dificulta la comparación entre las diferentes muestras.

Daley y Duda (2006) investigaron la relación entre la teoría de la autodeterminación Deci y Ryan (1985) y el modelo transteórico Prochaska y Di Clemente (1982) y encontraron que, tanto los hombres como las mujeres que se encontraban en las etapas de pre-contemplación y contemplación tenían un nivel más bajo de autodeterminación que aquellos individuos que se encontraban en las etapas de acción y mantenimiento. Así mismo, éstos últimos sujetos, con niveles altos de autodeterminación, estaban físicamente más activos en los últimos tres meses. Finalmente concluyen en su estudio que la autodeterminación puede tener un papel primordial en la adopción y mantenimiento de conductas saludables en adultos jóvenes.

Por su parte, Buckworth, Lee, Regan, Schneider y DiClemente (2007) estudiaron las diferencias en la motivación según los estados de cambio en la realización de actividad física. Los datos obtenidos en esta investigación revelan que los niveles de motivación intrínseca más elevados se relacionan con la etapa de mantenimiento y los más bajos con la etapa de contemplación. Así mismo, las distintas escalas de motivación extrínseca, excepto la regulación externa, también obtenían valores más altos para los usuarios que se encontraban en la

etapa de mantenimiento en comparación con otras etapas. Finalmente concluyen que la motivación intrínseca y extrínseca puede descomponerse en subfactores significativos que están relacionados significativamente con la adopción y el mantenimiento del ejercicio físico.

Zamarripa (2010) en su tesis doctoral, realizó un estudio para conocer las diferentes etapas de cambio en la población de Monterrey. Los resultados obtenidos muestran que la mayor parte de la población se encuentra en las etapas inactivas de pre-contempladores (26.8%) y contempladores (30.3%). Un 20% de los sujetos están en la etapa de preparación, un 6.2% en la etapa de acción y un 17.1% en la etapa de mantenimiento.

En función del género, las etapas de pre-contemplación (hombres 23.7% y mujeres 29.8%) y contemplación (varones 7.1% y chicas 33.3%) poseen los porcentajes más altos para ambos sexos. En la etapa de preparación hay más chicos (22.9%) que chicas (16.7%). Sin embargo, los valores se vuelven a igualar en la etapa de acción, 6.7% mujeres y 5.6% hombres. Por último, en la etapa de mantenimiento, son los chicos los que mayor porcentaje obtienen con un 20.7%, frente a un 13.5% de las mujeres.

En este mismo estudio Zamarripa (2010), también se analizan las etapas de cambio en función de las edades comprendidas entre los 15 a los 29 años y se encuentra que en el 13.7% de la población se encuentra en la etapa de pre-contemplación, el 30.7% contemplación, en la etapa de preparación el 22.7%, en acción 9.8% y mantenimiento el 23.1%. Por lo que concluye, que, en este grupo de edad, la mayor parte son contempladores y que la población es mayoritariamente sedentaria, puesto que se encuentran en las etapas inactivas (pre-contemplación y contemplación).

#### **1.4. Calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones de permanencia en los centros deportivos**

##### ***1.4.1 Calidad percibida de los servicios***

El deporte se encuentra en constante transformación, en la que se busca innovar si se quiere ser competitivo en un mundo globalizado y cambiante (Gallardo & Dorado, 2005). Para ello es necesario variar su orientación, actualizarse y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, de las organizaciones, los mercados y las demandas sociales (Armada, Martínez, Serraga, & Díaz, 2016). Proporcionar un servicio de calidad es un aspecto fundamental para conseguir usuarios satisfechos y fieles a la organización (Larson & Steinman, 2009; Martínez & Martínez, 2008). No obstante, los usuarios son cada vez más exigentes (Martins & O'Neill, 2010) y su fidelidad es uno de los logros más importantes para cualquier empresa (Bodet, 2012). La calidad para cualquier organización deportiva es un camino hacia la evolución,

considerando las demandas y necesidades de la sociedad; por un lado, permite mejorar los procesos en cada área de la organización y, por otro lado, mejorar la prestación de los servicios que se ofrecen en la organización (Gallardo & Dorado, 2005).

En los últimos años se ha presenciado una revolución en la forma de concebir la gestión, dirección y organización de empresas, trayendo consigo grandes cambios en los modelos de gestión, con los cuales se busca la excelencia empresarial, así como de una rentabilidad mayor (Ruiz-Alba, Morales-Sánchez, & Gálvez-Ruiz, 2010). De ahí que, las organizaciones deportivas se han enfocado a desarrollar estrategias para ofrecer servicios con mayor calidad, en vistas a conseguir la satisfacción de sus usuarios (Lu, Tu, & Jen, 2011), así como promocionar sus productos y servicios en un mercado altamente competitivo (Gallardo & Dorado, 2005).

En este sentido, la gestión de la calidad es una forma de gestionar las actividades para obtener eficiencia, eficacia y competitividad, garantizando la posibilidad a largo plazo de la organización para subsistir; satisfaciendo las necesidades de sus clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general (Zargar, Faghani, & Mahmudi, 2011). A este respecto Mañas, Giménez, Mayor, Martínez y Moliner (2008), consideran que la gestión de la calidad se debe basar en las experiencias de los usuarios con el servicio, la cual es una de las variables más relevantes que influyen sobre las actitudes hacia el mismo (Serrano & Segado-Segado, 2015). Además, es un factor prominente para mejorar la competitividad y viabilidad de cualquier empresa, y como fórmula para la consecución de la satisfacción con el servicio, con lo que se busca lograr la permanencia de los usuarios dentro de la empresa (Mañas et al., 2008).

No obstante, adoptar una estrategia de calidad significa definir el nivel de excelencia esperado para el tipo de servicio que brinda la empresa. Este nivel de calidad no establece necesariamente que el servicio sea lujoso, sino simplemente que responda a las expectativas de un grupo de usuarios objetivo (Duque & Palacios, 2017).

Si bien es cierto, la calidad de un servicio es más difícil de definir, medir y administrar que los productos de fabricación debido a las características únicas de los servicios: intangibilidad y heterogeneidad (Luo & Qu, 2016). En los últimos años han sido muchas las propuestas al respecto de la definición de la calidad del servicio, en donde existen divergencias en torno a su conceptualización, a la dimensionalidad y en la forma de hacerla operativa. No obstante, a pesar de las diferencias, la mayoría convergen en considerar el carácter subjetivo de la misma y en el hecho de estar determinada por la percepción del cliente (Laguna & Palacios, 2009).



A este respecto, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicio percibida como el juicio del usuario acerca de la excelencia o superioridad global de un producto o servicio, que resulta de la diferencia entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones sobre el producto o servicio recibido (Medina & Medina, 2011), aplicando este concepto al deporte. Mundina y Calabuig (1999) definen a la calidad percibida como la medida de los juicios acerca de la excelencia global del prestatario al dar un servicio al consumidor, o como la satisfacción de los requerimientos, deseos y expectativas de los clientes-usuarios de un servicio. Por consiguiente, el usuario se convierte en el protagonista, en el elemento central e imprescindible de esta concepción de la calidad (Araujo, Clemenza, Fuenmayor, & Altuve, 2010). O'Neill y Palmer (2003) señala que la calidad percibida es lo que el usuario percibe, siendo imprescindible su opinión. Por lo tanto, aumentar la calidad percibida implica estar orientado a los usuarios, conocer sus expectativas y adecuar el servicio a éstas.

No obstante, existe un problema con este constructo debido a su medición, puesto que, si la calidad depende de los gustos y opiniones del consumidor, esta puede cambiar en función de cada persona y sus expectativas. Una de las definiciones más aceptadas de la calidad del servicio es la que la considera el resultado de la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los usuarios sobre un servicio específico (Parasuraman et al., 1988). Es decir, la calidad del servicio resulta de evaluar una serie de dimensiones de la calidad del servicio a través de las expectativas y/o de las percepciones de los usuarios.

Por esta razón, Nuviala, Tamayo-Fajardo, Iranzo y Falcón (2008) exponen que comprender lo que supone la calidad del servicio presenta ciertas complicaciones que los gerentes y responsables de las organizaciones de servicios deportivos deben asumir y también tratar de medir, teniendo en cuenta una serie de dimensiones. Estos autores, en concreto, llaman dimensiones de la calidad a las características del servicio que son percibidas a juicio del cliente.

Estudios previos han identificado algunas dimensiones. A continuación, se describen algunos aportes de diferentes autores para medir la calidad percibida de los servicios. Garvin (1984) aporta ocho dimensiones que se pueden considerar como los elementos básicos de la calidad del producto: desempeño, características, confiabilidad, apego, durabilidad, aspectos del servicio, estética y calidad percibida.

Parasuraman et al. (1988) logran encontrar cinco dimensiones en su estudio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad (incluye la profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) y empatía (engloban los criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

Por último, Calabuig (2006) explica que existe una aceptación generalizada sobre la característica multidimensional de la calidad, pero que no existe un consenso respecto a determinar las dimensiones que la conforman, debido principalmente a lo heterogéneo del constructo y la diversidad de acepciones que posee el vocablo.

Es importante señalar que la naturaleza subjetiva de los servicios en combinación con un mercado cada vez más exigente ha desarrollado a necesidad de concentrar esfuerzos en el estudio de la calidad de estos, así como en su medición, en la búsqueda de encontrar con mayor precisión evidencias acerca de cómo están percibiendo los clientes el servicio que se les está brindando, en aras de mejorarlo en forma permanente y continua. Ahora bien, estos determinantes varían en función del modelo de la calidad del servicio estudiado.

La presente investigación, se basa en el modelo de servucción de Eiglier y Langeard (1991), es una teoría que equipara la fabricación de los productos a la producción de los servicios. Sus autores la definen como la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados (Eiglier & Langeard, 1991). Sin embargo, la servucción se puede definir de forma más sencilla como el engranaje necesario que hay detrás de la prestación de un buen servicio (Medina & Medina, 2011).

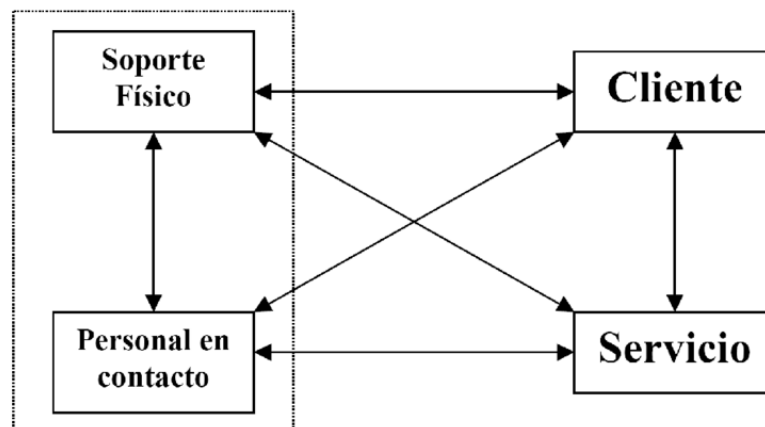
La calidad del servicio dependerá de la calidad de los elementos del modelo de la servucción (Figura 11). Estos elementos son el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio (Eiglier & Langeard, 1991; Grönroos, 1984).

- El cliente. El consumidor está directamente relacionado e involucrado en la fabricación del servicio. Es un elemento esencial y su presencia es indispensable. Esta es la gran diferencia entre los productos y los servicios, como reconocen los propios autores.
- El soporte físico. Se trata del soporte material necesario para la producción del servicio. Contempla dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio (muebles, maquinarias, etc.) y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (localización, edificio, decorado, etc.), estos en conjunto deben ser de apoyo y generar sentimientos positivos en el cliente.
- El personal de contacto. Son las personas contratadas por la empresa y que se encuentran en contacto directo con los clientes, el cual muestra preocupación por el cliente y busca resolver los problemas de una manera amistosa y espontánea. El

comportamiento y la formación de dichos empleados repercutirán en la evaluación del servicio.

- El proveedor de servicio. Este ilustra la accesibilidad y la flexibilidad en el uso de sus recursos, por ejemplo, personas, sistemas, ubicaciones, horarios de apertura, etc. Resultado de la interacción entre los tres elementos fundamentales anteriores (cliente, soporte físico y personal de contacto). Con lo que se busca un beneficio que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Además de estos cuatro elementos, existen dos adicionales: el sistema de organización interna y los demás clientes a los que se les presta el servicio. El sistema de organización interna es la estructura, operaciones y funciones de la empresa, que constituye la parte no visible para los clientes. El otro elemento lo constituyen los demás clientes, que se comunican e intercambian información, afectando a sus expectativas y, por consiguiente, a la calidad esperada del servicio ofrecido. Además, en los servicios que presta una empresa es frecuente que unos clientes interactúen con otros.



**Figura 11**

*Modelo de Servucción de Calidad de Eiglier y Langeard (1991)*

En función de cómo se relacionen todos estos elementos se pueden producir tres tipos de relaciones (Pascual, 2004). Por un lado, las relaciones primarias (relaciones base del sistema) son las que se producen entre los clientes y el resultado del servicio ofrecido por la empresa, o lo que es lo mismo, la interacción de los elementos de la empresa de servicio con el mercado. Por otro lado, las relaciones internas reflejan la interacción de los elementos de la organización que presta el servicio. Por último, las relaciones de concomitancia tienen lugar entre los clientes.

Para Eiglier y Langeard (1991) la calidad del servicio viene determinada a través de tres dimensiones interrelacionadas entre sí que los clientes perciben y comparan, de forma que la calidad del servicio se alcanza cuando se obtiene la calidad en cada una de las dimensiones (Colmenares & Saavedra, 2007; Duque, 2005). La primera dimensión es la calidad del output o la calidad del resultado. Esta dimensión dependerá del grado en que la organización cubre las necesidades y expectativas de los clientes, por lo que ha de conocerlas para poder ofrecerles un servicio adecuado. La segunda dimensión se refiere a la calidad de los elementos de la servucción o la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio: los clientes, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio. La tercera dimensión, por su parte, es la calidad del proceso de prestación del servicio. Esta dimensión dependerá de la fluidez, la eficacia y el grado de adecuación del servicio a las necesidades y expectativas de sus destinatarios, los clientes.

Finalmente, se concluye que la calidad del servicio se logra si se consideran los diferentes elementos que conforman el sistema. Para ello, es necesario alcanzar calidad, tanto en el servicio principal, como en los complementarios que lo rodean, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, que sólo se obtendría cuando se logra estar o sobrepasar su nivel de expectativas en lo que al servicio se refiere (Eiglier & Langeard, 1991).

En el campo de la actividad físico-deportivo, es una realidad que, debido al aumento de la oferta deportiva de los últimos años, los usuarios poseen una cultura deportiva más crítica, de manera que disponen de más elementos de referencia y están más educados, deportivamente hablando (Dorado & Gallardo, 2004). Por todo ello, es normal que se aumenten las expectativas sobre determinados estándares de calidad en distintos atributos constitutivos del servicio: trato del personal, limpieza, estado de conservación de los equipamientos, entre otros (Rial, 2007).

#### ***1.4.2 Satisfacción del Usuario con el Servicio***

La satisfacción es un concepto contemplado en numerosos estudios. La satisfacción del usuario es entendida como una consecuencia de la calidad del servicio, en donde se reporta que prestar un servicio de calidad aumentará la satisfacción de los usuarios (Caruana, 2002; Ekinci, Dawes, & Massey, 2008; Srivastava & Rai, 2013). Por lo que su medición permite una aproximación para valorar si las organizaciones actúan en base a sus objetivos y, por otro lado, su comprensión permite obtener predicciones sobre el comportamiento futuro del usuario (Gill, Boies, Finegan, & McNally, 2005; Martínez & Martínez, 2010). Un usuario

satisfecho deja de lado a la competencia y, por lo general, vuelve a adquirir el servicio. Asimismo, comunica a otros posibles clientes sus experiencias positivas (Kotler & Lane, 2006).

En la actualidad se pueden encontrar numerosas definiciones de satisfacción, en donde existe una notable falta de consenso en cuanto a una definición universal (Giese & Cote, 2000; Oliver, 2010; Ruiz, 2011). Sin embargo, existen tres características básicas de las definiciones del constructo satisfacción (Giese & Cote, 2000; Moliner, 2004). En primer lugar, la satisfacción se puede entender como una respuesta de los usuarios que puede ser cognitiva (Oliver, 1980; Day, 1984), afectiva (Westbrook & Reilly, 1983; Halstead, Hartman, & Schmidt, 1994), o cognitiva-afectiva (Bigné & Andreu, 2004). Hoy en día, la mayoría de la literatura consideran la satisfacción como una respuesta cognitiva-afectiva de los usuarios (Martin, O'Neill, Hubbard, & Palmer, 2008; Ruiz, 2011).

En segundo lugar, la satisfacción se conforma por uno o varios focos, como el producto comprado o el servicio contratado, el vendedor o el establecimiento, las expectativas, o la experiencia de consumo (Giese & Cote, 2000). Cabe señalar que dos focos resaltan, que son el producto comprado o el servicio contratado y el trato recibido por el usuario durante el proceso de compra o contratación (Ruiz, 2011). En tercer lugar, la etapa o el momento en el que se produce la satisfacción, que puede ser previa, durante o posterior al acto de contratación o consumo del producto o servicio. A este respecto, existe cierto consenso en que se produce tras la compra o consumo (Mano & Oliver, 1993; Vanhamme & Snelders, 2001).

Para Giese y Cote (2000), la satisfacción es un conjunto de respuestas afectivas de intensidad variable que se dan en un momento temporal específico, de duración limitada y referido a determinados aspectos del consumo de un producto; así también se considera un juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas y cognitivas relacionadas con el uso o consumo de productos (Westbrook, 1980). En cambio, para Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001) la satisfacción consiste en una evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de consumo y/o uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo.

Respecto a las dimensiones que conforman la satisfacción, tampoco existe acuerdo entre los diferentes estudios (Aznar, 2015). Algunos autores exponen que se trata de una variable bipolar constituida por satisfacción e insatisfacción, contrarias la una de la otra y formadas a través de los mismos mecanismos. Esta postura es la que mayor aceptación ha generado entre los investigadores (Lau & Ng, 2001; Oliver, 2010; Singh & Wilkes, 1996; Spreng, Mackenzie, & Olshavsky, 1996; Westbrook & Oliver, 1991).

En cambio, otros autores exponen en sus investigaciones que ambas, satisfacción e insatisfacción, son dimensiones unidimensionales cuyos procesos de formación pueden ser diferentes (Lau & Ng, 2001; Mano & Oliver, 1993; Singh & Wilkes, 1996; Westbrook & Oliver, 1991). Ante estas dos posturas, surge una postura intermedia, denominado punto de incertidumbre, que separa los polos opuestos de un mismo continuo en cuyos extremos estarían la insatisfacción y la satisfacción (Bleuel, 1990).

Respecto a las investigaciones realizadas sobre la satisfacción que se puede encontrar en la literatura relacionados con el sector deportivo, esta variable suele analizarse junto a otras variables afines como la calidad percibida, el valor percibido o las intenciones futuras. Algunos ejemplos son los estudios que a continuación se describen.

García-Fernández et al. (2018) intentaron comprender la relación entre la calidad percibida y la conveniencia del servicio sobre el valor percibido, la satisfacción y la lealtad del cliente en los centros de acondicionamiento físico de bajo costo; exponen que los centros de acondicionamiento físico de bajo costo deben administrar adecuadamente el valor por el precio que influye en la satisfacción del cliente. Concluyen que esto influirá en última instancia en la lealtad del cliente; por lo tanto, los gerentes de centros de acondicionamiento físico de bajo costo deben administrar adecuadamente los factores de satisfacción para que los clientes tengan intenciones y recomendaciones futuras positivas.

García, Carcelén, Sánchez y Suárez (2017) determinaron la satisfacción de los usuarios de una piscina de Murcia, España; reportan que los valores más altos de satisfacción se dieron en las dimensiones: monitores, actividades ofertadas, relación entre el personal de la instalación, y calidad vinculada al precio; los valores más bajos correspondieron a la limpieza y amplitud de los vestuarios de la instalación. En cuanto a los recursos humanos, los factores técnicos y el personal de servicio obtuvieron las puntuaciones más altas y las más bajas fueron las relacionadas con la comunicación. Recomiendan a los gestores deportivos que presten especial atención a la amplitud de espacios como vestuarios y limpieza de estos, aspectos que en este estudio han mostrado ser elementos causantes de una menor satisfacción de los usuarios.

García-Mayor, Vegara-Ferri, López-Sánchez y Díaz-Suárez (2016) evaluaron la satisfacción de usuarios de una instalación deportiva municipal de Alicante, España. Los hallazgos muestran que los usuarios están satisfechos con la instalación deportiva, obteniendo los mejores resultados en los apartados de imagen de la organización, actividades y aspectos técnicos. Sin embargo, se denotan puntuaciones más bajas en el apartado de instalación y material; por lo que concluyen que la gestión se debería focalizar la atención en estas dos últimas, sin

dejar de lados aquellos aspectos más fuertes como son las actividades que se ofrecen, los factores técnicos y la imagen de la organización y la comunicación.

Chiu, Kwag y Bae (2015) examinaron las influencias de la satisfacción y el compromiso en el comportamiento del cliente. Los resultados revelaron que la satisfacción del cliente condujo positivamente a comportamientos de retroalimentación, defensa y ayuda de la ciudadanía del cliente; así también la satisfacción del cliente se relacionó positivamente con el compromiso del cliente.

Chang y Polonsky (2012) resaltan el importante papel de la satisfacción y como esta influye en las intenciones de comportamiento futuro. Indican que la satisfacción del consumidor es un indicador importante de las conductas y percepciones de los servicios posteriores a la compra de los consumidores. Concluyen que, las organizaciones deben preocuparse por hacer que cada servicio sea cómodo (incluida la afiliación), así como garantizar que los consumidores estén satisfechos con cada uno de los encuentros.

Por otro lado, existen instrumentos orientados a medir de forma exclusiva la satisfacción del usuario de servicios deportivos. Con este enfoque se encuentra el trabajo de Wakefield, Blodgett y Sloan (1996) que utilizó una encuesta para medir la satisfacción de los espectadores respecto a las instalaciones donde se desarrollaban las ligas menores de béisbol y fútbol americano universitario en los Estados Unidos de América.

El cuestionario Neptuno 1 elaborado por Luna-Arocas y Mundina (1998) trata igualmente sobre la satisfacción y las motivaciones de los abonados a una escuela de vela. Este instrumento incluye un nuevo aspecto en los clásicos modelos de evaluación de la satisfacción del consumidor, las variables vivenciales y sociales.

Otro cuestionario, el AQUASERV (López, 2001) se realizó un estudio para la medición del servicio que se presta en las instalaciones deportivas acuáticas. Este instrumento mostró la relevancia de los factores emocionales en la atribución de la calidad y la satisfacción con el servicio. Sanz, Redondo, Gutiérrez y Cuadrado (2005) propusieron una escala para medir la satisfacción de usuarios de spinning. Constaba de 28 ítems repartidos en 5 subescalas de satisfacción: monitor, bicicletas, sala, organización y otros aspectos.

Sin duda, son muchas las dimensiones que influyen en las opiniones de los usuarios de las instalaciones deportivas y que deben ser incluidas en las investigaciones sobre la calidad de los centros deportivos para conocer su nivel de influencia sobre la satisfacción. En este sentido, Serrano y Segado-Segado (2015) proponen el uso y desarrollo de nuevas herramientas mixtas ya que pueden aportar nuevas perspectivas sobre las tendencias en los hábitos de consumo, así como de lealtad y satisfacción de los usuarios de los servicios deportivos. Desde

esta perspectiva los gestores de los servicios tienen la oportunidad de optimizar la forma en que valoran las opiniones de los usuarios y la calidad del servicio que ofrecen a los mismos en función de sus experiencias, satisfacción y expectativas hacia la instalación.

#### ***1.4.3 Valor percibido por el usuario***

Como se ha venido exponiendo en los anteriores constructos, las organizaciones deportivas deben considerar la percepción de sus usuarios respecto a la calidad de los servicios que prestan, así como las dimensiones y variables que pudieran estar interviniendo en el proceso de satisfacción general, por lo que los gestores del servicio deben implementar mejoras en los análisis y evaluaciones. Todo ello con el fin de recabar información que permitirá detectar posibles carencias, mejorar los proyectos deportivos y posibilitar la adaptación de los servicios a la demanda real (Boceta, 2012).

El valor percibido es otra variable de interés que ha ido ganando importancia con el paso de los años hasta convertir en una prioridad para las empresas en el mercado, relegando incluso a la calidad percibida a un segundo plano (Kashyap & Bojanic, 2000). Debido a que permite la consecución de ventajas competitivas frente a otras organizaciones (Day, 1999) y su estrecha relación con la lealtad de los clientes (Martín, Barroso, & Martín, 2004; Parasuraman & Grewal, 2000). Martín et al. (2004) mencionan que las organizaciones no se centran exclusivamente en la venta de un producto o servicio, sino que también proporcionan un valor añadido.

Conceptualizar el valor percibido por el cliente es especialmente complejo debido al gran número de puntos de vista de los investigadores, por lo que existe cierta controversia. Como tal, no existe un concepto único y homogéneo en la literatura (Hernández-Fernández, 2012), su estudio ha causado una heterogeneidad como consecuencia de su propia complejidad, subjetividad (Babin, Darden, & Griffin, 1994), su sentido abstracto (Dodds, Monroe, & Grewal, 1991), así como su variación en diferentes situaciones (Lapierre, Filiatrault, & Chebat, 1999). Pero a pesar de la variedad y cantidad de conceptualizaciones, los investigadores coinciden en que se trata de un término de naturaleza dinámica, de percepción subjetiva, con un carácter relativo, que puede variar entre personas y situaciones, que es multidimensional y que está compuesto por elementos cognitivos y afectivos (García, 2012).

Con respecto a las dimensiones que incluyen este constructo, también existe controversia, ya que el concepto de valor percibido se puede entender como una percepción cognitiva unidireccional que puede asimilarse a otros conceptos como la calidad, utilidad o el precio. Por otro lado, puede entenderse de manera bidireccional o “trade-off”, es decir, como



equilibrio entre beneficios (elementos positivos) y costes (elementos negativos) (Aznar, 2015; Gallarza & Gil, 2006). Los modelos unidimensionales se están enfocados a estudiar las relaciones del valor percibido con otras variables, pero no profundizan en la medición del valor percibido (Sabiote, 2010). En cambio, los modelos multidimensionales estudian las respuestas cognitivo-afectivas intentando obtener una explicación más completa de las actitudes y comportamientos de los consumidores (Hales & Shams, 1991).

Diferentes autores definen el valor percibido como la valoración que tiene el cliente de comparar entre los beneficios obtenidos de un servicio/producto y los costes o sacrificios percibidos (Bigné, Moliner, & Callarisa, 2000; Zeithaml, 1988). Triadó y Aparicio (2004), lo definen como el conjunto de factores que crean aquello que el consumidor percibe como superior. Incluyendo este concepto dentro de los modelos multidimensionales, estos autores identifican el precio, la calidad del producto-servicio, la innovación y la imagen de la entidad respecto a sus rivales como dimensiones del valor percibido.

Por su parte, Sweeney y Soutar (2001) destacan tres dimensiones de valor: emocional, social y funcional. En cambio, Mathwick, Malhotra y Rigdon (2001) establecen cuatro dimensiones: estética, diversión, excelencia del servicio y rentabilidad para el cliente. Independientemente del número de dimensiones asociadas al valor, queda claro que, tal y como afirman Berry y Yadav (1997) el valor percibido es la motivación dominante en las decisiones de compra de los clientes. Así mismo se ha reportado el valor percibido como antecedente de la satisfacción del cliente, las intenciones futuras de comportamiento, y dicha relación se evidencia con literatura previa (Brady, Knight, Cronin, Hult, & Keillor, 2005; Lu et al., 2011). Además, algunos autores recomiendan que las empresas deben ser proveedoras de valor con respecto a sus clientes/usuarios, ya que esta adaptación les hará diferenciarse de las demás organizaciones y con ello mejorar sus resultados (Reinartz & Kumar, 2003).

A pesar de que la evaluación de la calidad del servicio se ha centrado básicamente en calidad y satisfacción, existe limitada literatura sobre el valor percibido (Duque, 2005). Zeithaml (1988) menciona tres las razones que limitan su investigación: 1) Problemas de definición y conceptualización, 2) Problemas metodológicos y 3) Inconsistencia en los procedimientos de medición. Algunas de las aportaciones más relevantes de esta variable la podemos observar en la Tabla 12.

**Tabla 12***Aportaciones al concepto de valor percibido*

Investigación	Naturaleza	Principales hallazgos y contribuciones
Zeithaml (1988)	Teórica y empírica	Definición de valor del producto, como juicio entre beneficios y sacrificios. Apreciación del valor en diferentes momentos. Antecedentes y consecuencias.
Holbrook (1994)	Teórica	Proporciona una definición de valor percibido relacionada con la experiencia de compra. El valor es relativo, este ligado a las alternativas consideradas.
Grönroos (1997)	Teórica	Propone sacrificios relacionales y costes de mantenimiento de la relación.
Woodruff (1997)	Teórica	Diferentes contextos y jerarquías para apreciar el valor. Carácter dinámico del valor percibido.
Parasuraman (1997)	Teórica	Naturaleza dinámica del valor en relación con el ciclo de vida del cliente.
Oliver (1997)	Teórica	Definición de valor deseado, valor recibido y valor no anticipado.
Cronin et al. (1997)	Empírica	Medida operativa del valor percibido.
Grewal, Monroe y Krishnan (1998)	Teórica y empírica	Contrastan un modelo con valor de adquisición y valor transaccional. Desarrollan instrumentos de medida.
Rust, Zeithaml y Lemon (2000)	Teórica	Estructura de “valor del cliente”. Relaciones con el ciclo de vida del cliente.
Cronin, Brady y Hult (2000)	Empírica	Test de modelos competitivos entre calidad de servicio, satisfacción, valor e intenciones de comportamiento en sector multi-servicio.

*Fuente:* Martín et al., 2004

Otras investigaciones que han contribuido a profundizar esta variable en los centros deportivos es el realizado por Murray y Howat (2002) con el objetivo de investigar el papel que el valor percibido tiene como mediador en la relación con la calidad percibida del servicio, la satisfacción y las intenciones de uso futuras del usuario en un contexto deportivo. García-Pascual, Molina-García y Mundina-Gómez (2019) analizaron influencia que tienen el valor percibido y la satisfacción, sobre los futuros comportamientos de los clientes acerca del servicio prestado en un centro deportivo de Valencia, España; en donde encuentran que el valor percibido del servicio predice la satisfacción del usuario. Además, reportan que cuando el cliente tenga más percepciones positivas y sean sus percepciones emocionales y de precios,

así como más satisfecho este el cliente, más posibilidades existirán de que los usuarios recomienden la instalación deportiva.

Para finalizar, Baena-Arroyo, García-Fernández, Bernal-García, Lara-Bocanegra y Gálvez-Ruíz (2016) estudiaron la relación entre el valor percibido y la satisfacción en servicios deportivos de una provincia de Sevilla. Los resultados muestran que la satisfacción del cliente mostró ser dependiente del valor percibido, obteniendo un mayor vínculo en el caso de las actividades dirigidas virtuales. Estos resultados suscitan a la reflexión por parte de los gestores de las instalaciones deportivas sobre la incorporación o no de este tipo de servicios deportivos.

#### ***1.4.4 Intenciones de permanencia: lealtad***

El entorno socioeconómico actual, con una mayor incertidumbre de los mercados, una menor diferenciación de los productos y un incremento de las fuerzas competitivas, implica que cada vez más empresas apuesten por una protección de su cuota de mercado adoptando estrategias que aumenten los niveles de lealtad entre sus clientes. Por lo tanto, la retención de clientes toma gran relevancia en la gestión deportiva. Conocer las intenciones de comportamiento que tienen los usuarios en el sector deportivo es fundamental para la empresa gestora ya que, uno de los principales problemas en las instalaciones deportivas es la elevada desertión de clientes y las dificultades para poder fidelizarlos (García & Pires, 2010). Cabe señalar que se ha reportado a la lealtad como un comportamiento positivo de la satisfacción del usuario con el servicio prestado.

En la literatura especializada, las intenciones de comportamiento futuras, fidelidad y lealtad se utilizan como sinónimos. Aunque existen ciertos autores, como es el caso de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), que consideran que la fidelidad es una dimensión incluida en la lealtad. Al igual que los anteriores constructos, la lealtad ha sido definida de distintas formas, por lo que causa controversia.

La conceptualización más aceptada de lealtad es la propuesta por Oliver (1999), la cual se entiende como un profundo compromiso por parte del consumidor de recomprar un producto o consumir un servicio en el futuro, produciéndose de esta forma repetidas compras de la misma marca, aunque existen influencias situacionales y campañas de marketing que pueden generar un cambio de comportamiento.

En esta perspectiva, inicialmente se abordó el estudio de la lealtad desde un punto de vista comportamental, referido a la repetición de compra (Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2000); no obstante, esto puede ser resultado a la inercia de los usuarios, a las barreras al cambio o a la falta de alternativas (García, Rodríguez & Herrero, 2007; Lee, Lee, & Feick, 2001). Estas limitaciones han conducido a que la lealtad se entienda actualmente desde una doble perspectiva, como un comportamiento de repetición de compra basado en una actitud favorable o desfavorable hacia la organización (Bloemer & De Ruyter, 1998; Delgado, 2004).

Esta última definición permitió a Dick y Basu (1994) distinguir cuatro formas de lealtad en función del nivel de repetición de compra (comportamiento) y del grado de compromiso (actitud), estableciendo dos niveles en cada uno de ellos (alto y bajo). Esta combinación tiene como resultado cuatro niveles de lealtad: lealtad verdadera (alto compromiso y alta probabilidad de compra); lealtad latente (alto compromiso y baja probabilidad de compra); lealtad fingida (bajo compromiso y alta probabilidad de compra); y lealtad inexistente (bajo compromiso y baja probabilidad de compra). La lealtad verdadera implica que el usuario está satisfecho, recibe valor, repite la compra o contratación del producto o servicio, y recomienda la organización a terceros (Oliver, 1999; Kotler & Keller, 2009; Sanz, Ruiz, & Pérez, 2013).

Dick y Basu (1994) también estudiaron los antecedentes de la actitud basados en los modelos tradicionales, y dividieron los antecedentes en tres grupos: los cognitivos, los afectivos y los conativos. También en el mismo sentido, Yuksel, Yuksel y Bilim (2010), afirman que los clientes siguen un proceso hasta alcanzar la lealtad como acción: la fidelidad comienza por un sentido cognitivo, seguido de un sentido afectivo, posteriormente conativo y termina en forma de comportamiento o fase de lealtad como acción.

Para Escamilla y Duque (2011) la fidelidad, es una estrategia que surge como respuesta ante la creciente competitividad y ha demostrado beneficios tanto para las empresas (con aumento de ingresos y reducción de costos) como para los consumidores (comodidad, confianza y ahorro). Estos mismos autores recogen en una extensa tabla, los numerosos beneficios que reportan los programas de fidelidad según la literatura especializada, tanto económicos como no económicos.

De acuerdo con diversos estudios, fidelizar y mantener a los usuarios actuales es más rentable que captar nuevos, debido a los altos costes de publicidad o de promoción a los que habría que hacer frente (Liu, Guo, y Lee, 2011; Setó-Pamies, 2012; Zeithaml et al., 1996). A continuación, se describen algunos estudios realizados sobre las intenciones de comportamiento futuras de los usuarios en instalaciones deportivas.

García-Fernández et al. (2018) identificaron la existencia de una relación entre la conveniencia del servicio y la lealtad, entre el valor percibido y la lealtad, y entre la satisfacción y la lealtad. Concluyen que es necesario reducir la percepción del sacrificio no monetario de la instalación deportiva, así como el aumento de la satisfacción y el valor percibido, ya que mediante estas variables se podría fortalecer la lealtad del cliente.

Zopiatis, Theocharous, Constanti y Tjiapouras (2017) investigaron de manera integral la calidad, la satisfacción y la intención de comportamiento en los centros de acondicionamiento físico que operan actualmente en establecimientos hoteleros de lujo en Chipre. Los hallazgos sugieren que la satisfacción con la provisión de servicios de acondicionamiento físico en los hoteles se asocia principalmente con las dimensiones del comportamiento de los empleados y las instalaciones de entrenamiento. Además, las instalaciones de entrenamiento fueron la única dimensión de la calidad que se asoció significativamente con la intención de los encuestados de renovar su membresía, mientras que se confirmó una relación sólida entre la satisfacción y la intención futura.

Lee (2017) determinó los efectos de la calidad del servicio en la lealtad del cliente y su intención de adherirse al ejercicio, en centros deportivos de Seúl. Los resultados muestran que la calidad del servicio (instalaciones de los centros deportivos e instructores), influye positivamente en la lealtad del cliente. También, la calidad del servicio de los centros deportivos influye positivamente en la intención de adherirse al ejercicio y también lo hace la lealtad del cliente. Concluyen que los gestores deportivos deben duplicar esfuerzos para fortalecer la calidad del servicio, para aumentar la lealtad de los clientes, representada por la sensación de cercanía y vinculación de los clientes que utilizan los centros deportivos, así como para aumentar la necesidad de ejercicio.

Por último, Schijns, Caniëls, Le Conté y Schijns (2016) midieron el impacto de la calidad del servicio en la lealtad actitudinal y conductual de clubes deportivos en los Países Bajos. El hallazgo notable es el efecto de la calidad del servicio en la lealtad del comportamiento es principalmente indirecto, a través de la satisfacción, la confianza y la lealtad actitudinal. Sugieren que es imperativo para los gerentes de un club deportivo monitorear el desempeño del servicio y sus conductores (Personal, Programa e Instalación), a fin de mantenerse informado sobre el impacto de las mejoras realizadas, así la calidad del servicio se convierte en un poderoso instrumento de gestión que ayuda a la gerencia deportiva a decidir la asignación de recursos para mejorar la satisfacción, la confianza y la lealtad del cliente.

### **1.5. Cultura organizativa en los centros deportivos**

Fue a partir de los años 70 cuando comienza a introducirse el término de cultura organizativa debido al aumento de complejidad de las empresas. En estos años se cambia la concepción de una empresa basada estrictamente en criterios económicos a una empresa entendida como una entidad social (Zapata, Romero, & Arias, 2005). Posteriormente, en los años ochenta, se despierta aún más el interés por el estudio de la cultura organizacional cuando se observan diferencias de productividad entre el modelo de gestión norteamericano y el de la industria japonesa (Rodríguez, 2009).

A partir de investigaciones, según Rodríguez (2009) se comenzó a estudiar la cultura para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma. En la década de los noventa, empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas. Este autor defiende que, en la actualidad se percibe a las organizaciones como pequeñas sociedades con características culturales y con capacidad para crear valores y significados (Rodríguez, 2009).

#### ***1.5.1 Concepto, características, elementos y funciones de la cultura organizativa***

En un principio, la cultura organizacional estaba determinada y valorada por sociólogos y psicólogos, como el caso de Leslie White (1949) citada por Vargas (2007, p. 16), quien sostenía que “la cultura se producía a sí misma” a partir de observaciones de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos.

La cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones, por lo que ha sido centro de numerosas investigaciones por otros tantos autores que han contribuido a definir el concepto, tal y como se puede ver en la Tabla 13. Uno de los principales factores que contribuyen al éxito de una organización es la forma en la que opera, la cual se puede controlar. Si los líderes y los miembros de la organización entienden cómo y por qué funcionan de la manera en que lo hacen, pueden integrar ese aprendizaje en su funcionamiento diario y tendrán más probabilidades de adaptarse, sobrevivir y crecer en su entorno (Schein, 2010).

**Tabla 13***Investigadores y definiciones de cultura organizativa.*

Autores	Definiciones
Rodríguez, 2009	Es un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas también complejos: organización y contexto.
Schwartz y Davis, 1981	Es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”.
Schein, 1983	“El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”
Marcoulides y Heck, 2010	Patrones de valores y creencias compartidas en el tiempo que producen las normas de comportamiento que se adoptan en la resolución de problemas.
Hellriegel, 1998	Patrón propio de supuestos valores y normas compartidas que modela las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización.
Denison, y Mishra, 1989	La cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”
Chiavenato, 1996	Es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”

Este es el motivo por el que la cultura organizativa ha sido objeto de estudio y análisis en diversas áreas, incluida la gestión deportiva. Para muchas personas, la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía (Rodríguez, 2009). Una definición de cultura organizativa es la que realizan Salcedo y Romero (2006), quienes la entienden como un sistema de valores y creencias compartidos, donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. La cultura organizacional es creada y mantenida por sus miembros y promulgada por sus líderes oficiales y no oficiales, por lo que todas las organizaciones dan gran importancia al proceso de reclutamiento y contratación de nuevos miembros (Chan, Shaffer, & Snape, 2004).

La cultura organizacional se compone de elementos, que de acuerdo a Aznar (2015) vienen dados por las características del entorno compartidos, la tecnología, los hábitos y modos de conducta, los cargos y funciones, los roles, los ritos, las ceremonias y las rutinas, las redes de comunicación, los sistemas de valores, los mitos y las creencias

Díez (2002) basándose en el trabajo de Schein (1988), definió los elementos nucleares de la cultura organizativa como:

- Creencias y presunciones subyacentes (formas de ver, acercarse y relacionarse con el mundo).
- Los valores (modo de ser o de actuar que un individuo o grupo, juzgan como ideales).

- Artefactos culturales (son todos aquellos productos culturales externos, visibles, manifestaciones observables de la cultura organizacional que permiten descodificar los valores que subyacen en la organización).

La cultura organizativa es vista como un recurso que agrega valor, por lo que si las empresas consiguen que este recurso sea diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y que además no sea fácilmente imitable por sus competidores, se puede convertir en una ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito (Barney, 1986). De forma general, en estudios realizados en distintas áreas, concluyen que la cultura está ligada al rendimiento de la organización (Aydin & Ceylan, 2009; Carmeli & Tishler, 2004). Esta afirmación se ve reflejada en la satisfacción del cliente (Weese, 1996), en la satisfacción del empleado (Lok & Crawford, 1999), en la percepción del cliente (Macintosh & Doherty, 2007), en la rotación del equipo (Macintosh & Doherty, 2005) y en el valor percibido (Tseng, 2010).

Centrando la atención al ámbito de la gestión deportiva son varios los estudios realizados sobre la cultura organizativa, entre los que destacamos:

- Smith y Shilbury (2004) identificaron en organizaciones estatales deportivas un conjunto de dimensiones de las culturas organizativas deportivas de Australia y detectaron 12 dimensiones y 68 sub-dimensiones de la cultura, con la intención de ser el inicio de un mapeo de detección de dimensiones de culturas deportivas.
- Macintosh y Doherty (2005) analizaron las intenciones de los líderes y las percepciones de los empleados en la cultura de la organización, así como la existencia de subculturas distintas y la influencia de éstas en la intención de comportamiento de los trabajadores y en el desempeño organizacional. Este estudio se realizó en un club privado de fitness y los resultados encontraron una brecha cultural significativa entre las intenciones de los líderes y las percepciones de los empleados, así como la existencia de subculturas en función del nivel organizacional que se asociaron inversamente con las intenciones futuras de los empleados. Sin embargo, no encontraron relaciones significativas entre esta situación organizativa y el desempeño en el club (tasas de retención, márgenes de beneficios, etc.). Por lo tanto, la cultura organizativa tiene influencia con los empleados y no con el desempeño organizacional.
- Macintosh y Doherty (2007) realizaron una investigación para determinar si existe relación entre los elementos fundamentales de un servicio, el valor de la cultura organizativa y las actitudes e intenciones de comportamiento de los clientes de una



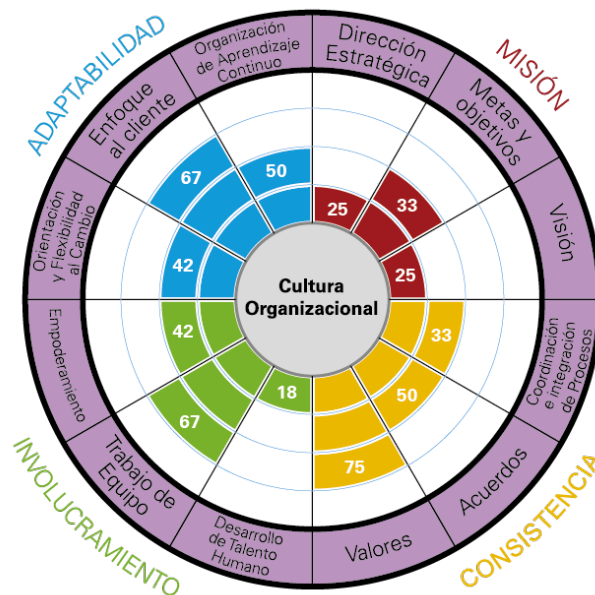
empresa privada de fitness de Canadá. Los resultados de este estudio demostraron que existen relaciones significativas entre los elementos de servicio y los valores corporativos con la satisfacción de los usuarios y las intenciones futuras. A raíz de estos resultados sugieren que se debe revisar los aspectos a controlar en el servicio de clubes de fitness para incluir la cultura organizativa como una variable fundamental a tener en cuenta.

- Macintosh y Law (2015) recientemente han realizado un estudio para conocer los motivos por los que la gente se une, mantiene y cancela una suscripción a un gimnasio. Esta investigación realizada en Canadá durante un período de un año concluye que uno de los motivos por los que las personas siguen perteneciendo a un centro deportivo es la cultura organizacional.

Topa, Morales y Palací (2005) interpretaron el concepto de cultura organizacional como un término centrado en cómo las personas reciben e interpretan sus propias organizaciones y lo consideran una pieza fundamental para comprender muchos procesos psicosociales que se viven dentro de ellas. Estos autores consideran que su estudio es importante para la psicología social y de las organizaciones, ya que provee un marco de interpretación de la conducta de las personas dentro del ámbito organizacional. Explican además que esto se debe a que los procesos psicosociales asociados a la emergencia de la cultura organizacional van a influir en las actitudes y conductas de las personas, tanto como individuos como miembros de un grupo social, incluyendo también la permanencia a la organización, la satisfacción laboral, el rendimiento, la confianza en la organización, la justicia percibida, la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, entre otros muchos.

Aunado a ello, las organizaciones más eficaces se caracterizan por una misión sólida y con altos niveles de participación de los empleados, coherencia interna y adaptabilidad (Denison & Mishra, 1995). La participación de los empleados es la medida en que la organización fomenta el empoderamiento, la cooperación en equipo, el aprendizaje y desarrollo individual; la coherencia interna es el grado en que existe un conjunto claro de valores, una coordinación interdepartamental que surgen de este conjunto de valores común y acordado; la adaptabilidad representa el grado en que la organización se centra en aprender de sus competidores y clientes, promueve respuestas flexibles y adaptables tanto a nivel organizativo como de empleados; y, finalmente, la misión se refiere a la medida en que la organización tiene una dirección

estratégica claramente articulada que proporciona un contexto para la acción y objetivos en relación con los cuales se puede seguir el progreso (Figura 12) .



**Figura 12**

*Modelo Denison de cultura organizacional*

La estructura del cuestionario en el modelo Denison se compone de 12 sub-escalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales (Denison, 2001). Primero el involucramiento definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia. Este rasgo se puede observar en tres sub-dimensiones: Empoderamiento (empowerment), orientación al equipo y desarrollo de capacidades (Denison, Haaland y Goelzer, 2003). Segundo la consistencia, considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Tercera dimensión la adaptabilidad, permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Cuarta dimensión es la misión que se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.

**Tabla 14***Variables del cuestionario de Cultura Organizacional*

Dimensión	Se refiera a:	Sub-dimensión
Involucramiento	1. Grado de Compromiso con el trabajo 2. Crear un sentido de propiedad y responsabilidad	Empoderamiento Referido al grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo Trabajo en equipo Implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales Desarrollo de capacidades Orientadas a la mejora de la competitividad
Consistencia	1. Implica tener una cultura fuerte 2. Tener empleados altamente comprometidos 3. Se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida	Valores centrales Crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos. Acuerdo Capacidad de lograr acuerdos sobre temas esenciales y solucionar las diferencias. Coordinación e integración Señala el grado en el cual los distintos departamentos son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos.
Adaptabilidad	1. Compatibilizar un alto grado de integración interna. 2. Alto grado de adaptación externa 3. Alto grado de capacidad para reestructurar y Re institucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que le permitan a la organización, adaptarse	Orientación al cambio El grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia Orientación al cliente El grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades. Aprendizaje organizativo El grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.
Misión	1. Establece un propósito y un significado. 2. Establece una dirección clara y metas. 3. Permite que una organización dé forma a su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado.	Dirección y propósitos estratégicos Refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta Metas y objetivos Traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo Visión Refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía

*Nota:* Elaboración propia

Por lo anterior se requiere que las organizaciones dirijan sus recursos limitados a la construcción explícita de una cultura positiva y hacia las intervenciones que impactan directamente el desempeño de la empresa. Evaluar la cultura de una organización es capaz de ayudar a la organización a comprender por qué funcionan como lo hacen (Schein, 2010), para ayudar a todos los miembros de la organización a trabajar hacia un objetivo común (Smith, Stewart, & Haimen, 2012) en lugar de en conflicto y a saber cómo adaptarse mejor a los nuevos miembros (Armenakis, Brown, & Mehta, 2011).

Bonavia, Prado y García (2009), adaptaron al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison, con el objeto de identificar las propiedades psicométricas adecuadas para la adaptación realizada en cuanto a validez y fiabilidad, que replican casi en su totalidad la estructura del modelo de la versión original (Denison y Neale, 1994, 2000). Aunado a la situación Carrillo (2016), muestra que la cultura organizacional se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas, del mismo modo. A continuación, se menciona la revisión de algunos estudios que se han hecho en cultura organizativa (Tabla 15).

**Tabla 15**

*Estudios relacionados con cultura organizativa*

Autor (es)	Título	Objetivo	Metodología		Resultados
			Población	Instrumento	
(Carrillo, 2016)	Medición de la cultura organizacional	Realizar un análisis de revisión documental para contar con información actualizada de las formas en que se la mide.	Se identifican 43 documentos publicados, entre los años 2005 y 2015.	Búsqueda en las bases de datos Redalyc, Scieloc y ProQuest, orientándose a los estudios que contienen las palabras claves cultura organizacional y medición	Muestran que la cultura organizacional se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas
(Bonavia, Prado y García, 2009).	Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison	Adaptar el cuestionario propuesto por Denison y colaboradores, denominado Denison Organizational	488 personas pertenecientes a 39 grupos de I+D universitarios, 17 de ciencias básicas y 22 de ciencias técnicas de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV).	*Denison Organizational Culture Survey (DOCS) con su respectiva adaptación (Denison, 2001). *Para la versión castellana del DOCS se	Muestran unas propiedades psicométricas adecuadas para la adaptación realizada en cuanto a validez y fiabilidad, que replican casi en

Autor (es)	Titulo	Objetivo	Metodología		Resultados
			Población	Instrumento	
(Martínez, Montoya y Márquez, 2010)	Diagnóstico de la cultura organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: Dos casos de aplicación en chihuahua.	Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000)		siguieron los estándares metodológicos recomendados por la International Test Comision (ITC) (Hambleton, 1994; Hambleton, 1996; Muñiz y Hambleton, 2000).	su totalidad la estructura del modelo de la versión original.
		Analizar la importancia del diagnóstico de la cultura organizacional como un elemento clave para el mejoramiento organizacional en algunas empresas.	La investigación fue realizada en dos empresas de Chihuahua, las cuales están enfocadas en diferentes: industria maquiladora y otra en el sector salud. La muestra total fue de 123 empleados, de los cuales 71 pertenecen a la empresa del sector salud y 52 a la empresa maquiladora.	Denison Organizational Culture Survey	Los resultados obtenidos en el diagnóstico muestran culturas muy similares en las empresas analizadas donde la tipología cultural predominante es la de Misión, ambas se ajustan al perfil de una empresa de bajo desempeño. Por lo antes mencionado se rechazaron la hipótesis 1 y la hipótesis 3, mientras tanto de la hipótesis 2 se dijo que no se contaba con elementos para rechazarla.
(Cantillo, 2013)	Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño	Documentar la posible relación entre cultura organizacional y desempeño.	se tomaron como referencia 70 artículos publicados desde 1983 hasta el 2012.	*Se tomó como referencia 11 bases de datos académicas (Academic Search Complete, Blackwell Sinergy, Business Full Text, Business Source Complete, Emerald, Ebrary, Journal Storage, Science Direct, Springer Journal, Doaj - Directory of Open Access Journals y Sage Journal). *El análisis de la información fue	Con relación a lo investigado, se llegó a la conclusión que existe una relación total entre ambos conceptos, así mismo se dijo que existe una relación solo en algunas dimensiones, escalas o tipos de cultura organizacional, mientras que entre las normas de conducta no existe relación.

Autor (es)	Titulo	Objetivo	Metodología		Resultados
			Población	Instrumento	
(Góngora, Nóbile y Reija, 2014)	Estudio comparativo de la cultura organizacional	Corroborar las características de cada tipo cultural descritas en la teoría, a través del “Estudio de las Culturas Organizacionales como determinantes de las personas que trabajan en ellas” Identificar elementos mínimos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo sobre la cultura organizacional y realizar un estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison.	170 organizaciones	realizado a través de fichas bibliográficas  La encuesta empleada para el diagnóstico de la cultura organizacional se basó en una conceptualización desarrollada en el año 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora	La cultura organizacional impacta en múltiples aspectos de las conductas de las personas y muchos fenómenos, por tal motivo es necesario analizar distintas variables y sus correlaciones.
	Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison		Empresas que tienen a ejecutivos estudiando especializaciones gerenciales en una importante Universidad de Bogotá. La muestra se compuso por 11 empresas, 9(sector manufacturero); 1(sector de extracción) y 1(sector financiero). Se encuestaron a 63 estudiantes, dichos contaban con más de 3 años de experiencia en la misma organización.	Se aplicó un instrumento Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale.1996).	La estructura factorial no se ajusta totalmente a la estructura esperada, y solo la misión evidenció relaciones significativas con algunas medidas de desempeño

*Nota:* elaboración propia

## 1.6. Técnicos deportivos

La formación del técnico deportivo puede ser tanto formal como informal. Se entiende como formación formal aquella que se realiza bajo la regulación del sistema educativo o deportivo, mientras que la formación informal es el conjunto de experiencias y aprendizajes adquiridos fuera del sistema educativo (Colom, 2005). El nivel de formación y preparación metodológica del técnico deportivo es un factor muy importante en el proceso deportivo y puede condicionar el resultado de la interacción con la persona que practica actividad físico deportiva (Abad, Giménez, Robles, & Castillo, 2013; Cunha et al., 2010; Pulido et al., 2016; Stoszkowski & Collins, 2017). Los técnicos deportivos mejor formados serán aquellos que puedan enfrentar con mayores garantías sus funciones (Feu, Ibáñez, & Gonzalo, 2010). En el estudio realizado por Feu et al. (2012) confirmaron que una mayor formación formal, sea de tipo deportivo o académica, de entrenadores, o la combinación de ambas, favorece que estos se apoyen en el conocimiento profesional que obtienen de forma autodidacta cuando son entrenadores y se apoyen menos en el conocimiento que proviene de su etapa como deportistas.

En México, y de acuerdo con la Ley General de Cultura Física y Deporte, de 7 de junio de 2013 y reformado, en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.), el 19 de enero del 2018, en referencia a los artículos 101 y 102, corresponden a la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), la participación en la elaboración de programas de capacitación de actividad física cultura física y deporte en colaboración con diferentes organismos y entidades deportivas que conforman el sistema Nacional del deporte. Además, se encarga de promover la formación capacitación actualización y certificación de recursos humanos para la enseñanza y práctica de la cultura física deportiva y deporte:

- Artículo 101. La CONADE participará en la elaboración de programas de capacitación en actividades de activación física, cultura física y deporte con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, Gobiernos de las Entidades Federativas, Municipales y de las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, organismos públicos, sociales y privados, nacionales e internacionales para el establecimiento de escuelas y centros de educación y capacitación para la formación de profesionales y técnicos en ramas de la cultura física y el deporte. En los citados programas, se deberá contemplar la capacitación respecto a la atención de las personas con algún tipo de discapacidad (Tabla 16).

- Artículo 102. La CONADE promoverá y gestionará conjuntamente con las Asociaciones Deportivas Nacionales la formación, capacitación, actualización y certificación de recursos humanos para la enseñanza y práctica de actividades de cultura física deportiva y deporte.

Para tal efecto, emitirá los lineamientos necesarios en los que se determine el procedimiento de acreditación considerando lo dispuesto por la Ley General de Educación.

Es por eso que la CONADE ha implementado estrategias para cumplir con uno de los objetivos que es crear, desarrollar e implementar políticas de Estado que fomenten la incorporación masiva de la población a actividades físicas, recreativas y deportivas que fortalezcan su desarrollo social y humano; que impulse la integración de una cultura física sólida y que promuevan igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte. Para el logro de esta misión es necesario contar con personal calificado que desarrolle sus actividades laborales con un alto nivel de desempeño en el deporte.

Para dar respuesta a la estrategia, surge el modelo de Sistema de Capacitación y Certificación de Entrenadores Deportivos (SICCED) en año 1995, atendiendo a la demanda y los compromisos contraídos en el Programa Nacional de Educación Física Deporte de 1995-2000, plantea 10 niveles de certificación:

- Nivel 10, 9, 8 y 7. Técnico investigativo.
- Nivel 6, 5 y 4. Técnico teórico practico.
- Nivel 3, 2, 1. Técnico teórico.

Actualmente se ha reducido a cinco niveles:

- Nivel 5 y 4. Técnico investigativo, se realizan asesorías presentando un proyecto de investigación, así como informa de resultados antes un sinodal.
- Nivel 3, 2 y 1. Técnico teórico práctico, se realiza curso presentado una evaluación teórica práctica.



**Tabla 16*****Programas de capacitación, evaluación y certificación en la cultura física y el deporte***

Nombre del programa	Objetivo
Sistema de Capacitación y Certificación en el Deporte (SICCEDeporte)	Certificar a los entrenadores deportivos que, de manera autodidacta, por su experiencia laboral o por estudios sin reconocimiento oficial han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios para desenvolverse en este ámbito.
Sistema de Certificación de Fútbol del Sector Amateur (SICEFUT)	Certificar a los técnicos que laboran en el sector del fútbol amateur que, de manera autodidacta, por su experiencia laboral o por estudios sin reconocimiento oficial han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios para desenvolverse en este ámbito.
Programa Nacional de Certificación de Técnicos y Entrenadores Deportivos por Estándares de Competencia Laboral	Contribuir en el logro de la suficiencia y la calidad de especialistas y técnicos (entrenadores, jueces, árbitros, gestores, preparadores físicos, etc.) requeridos para el desarrollo óptimo del deporte del país mediante estándares de competencia laboral.

Junto a estas certificaciones y al Programa Nacional de Certificación de Técnicos y Entrenadores Deportivos, se encuentran las titulaciones profesionales universitarias en el área de la actividad física y del deporte como son: Entrenamiento deportivo, cultura física y deporte, cultura física, educación física y deporte, ciencias del ejercicio, entre otras (Tabla 17).

**Tabla 17**

*Programas de formación superior de licenciaturas en educación física, deportes y áreas afines, 2019. Fuente: elaboración propia*

Nombre de la licenciatura	Institución educativa
Ciencias del ejercicio	Universidad Autónoma de Nuevo León
Educación Física	Universidad Autónoma de Chihuahua
Actividad Física y Deporte	Universidad Autónoma de Baja California
Entrenamiento Deportivo	Universidad de Lasalle Bajío
Cultura Física y Deporte	Universidad Autónoma del estado de México
Cultura Física	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Cultura Física y Deporte	Centro de Estudios Universitarios
Cultura Física y Deporte	Universidad de Guadalajara

En el estudio que realizaron Isaza, González, Rengifo, González, (2019), se identificó los programas acreditados que ofrecen educación superior de licenciados en educación física, deporte y áreas afines en cuatro países de América Latina (Argentina, Chile, Colombia y México), los cuales permiten la formación de los entrenadores deportivos (Tabla 18).

Los recursos humanos de la actividad física y el deporte, son aquellas personas tituladas oficialmente que desarrollan la actividad, son las personas encargadas de garantizar la seguridad y proporcionan una serie de beneficios asociados a la actividad física (Campos-Izquierdo, Pablos, y Mestre, 2006). Actualmente, los egresados de las universidades se

compiten en las nuevas demandas del mercado laboral, el cual, requiere que las instituciones de nivel superior se transformen satisfaciendo las necesidades del mercado y las orientaciones en los planes de estudio que se ofertan en las diferentes facultades. Es por ello, de vital importancia, indagar los requerimientos de las diferentes entidades deportivas, desde la perspectiva de los propios empleadores.

**Tabla 18**

*Programas de formación superior de licenciaturas en educación física, deportes y áreas afines en cuatro países de América Latina*

Programas de formación de entrenadores deportivos en América Latina											TOTAL
	Argentina		Chile		Colombia		México		P	%P	
	P	%P	P	%P	P	%P	P	%P			
LICENCIATURAS	Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deportes					20	8,3%	18	7,5%	38	15,9%
	Pedagogía en Educación Física			30	12,5%					30	12,5%
	Licenciatura en Educación Física – Ciclo de licenciatura	26	10,8%							26	10,8%
	Licenciatura en Educación Física	11	4,6%			8	3,3%			19	7,9%
	Licenciado en Educación de la cultura física, la actividad física y el deporte							15	6,3%	15	6,3%
	Licenciado en Actividad física y deporte	8	3,3%	6	2,5%					14	5,8%
	Licenciatura en Ciencias del Deporte			2	0,8%	1	0,4%	10	4,2%	13	5,4%
	Licenciado en Educación Física y otros Enfoques	11	4,6%							11	4,6%
	Licenciatura en Educación Básica, con Énfasis en Educación Física					8	3,3%			8	3,3%
	Pedagogía en Educación Física Deportes y Recreación			7	2,9%					7	2,9%
	Licenciado en Educación Física y Deporte							5	2,1%	5	2,1%
	Licenciatura en entrenamiento deportivo							5	2,1%	5	2,1%
	Pedagogía en Educación Física para Educación Básica y Media			5	2,1%					5	2,1%
	Licenciado en Educación Física y deporte – Ciclo de Licenciatura	4	1,7%							4	1,7%
	Licenciado en Educación Física y Deportes	4	1,7%							4	1,7%
	Licenciatura en educación física y pedagogía en educación física, deportes y recreación			4	1,7%					4	1,7%
	Educación Física para la Educación General Básica			3	1,3%					3	1,3%
	Otras titulaciones (Licenciatura en Educación con Acentuación en Arbitraje y Deportes - Licenciado en Motricidad Humana)							2	0,8%	2	0,8%
	Licenciatura en Deporte					1				1	0,4%
	Licenciatura en Cultura Física, Recreación y Deportes					1				1	0,4%
Profesor de Educación Física			1	0,4%					1	0,4%	
OTROS PROGRAMAS	Profesional en Entrenamiento Deportivo					5	2,1%			5	2,1%
	Profesional en Ciencias Del Deporte			1	0,4%	4	1,7%			5	2,1%
	Profesional en Deporte, Cultura Física y Recreación					4	1,7%			4	1,7%
	Profesional en Actividad Física y Deporte					3	1,3%			3	1,3%
	Profesional en Deporte					2	0,8%			2	0,8%
	Profesional en Educación Física Militar					1	0,4%			1	0,4%
	Entrenador de Fútbol			1	0,4%					1	0,4%
	Entrenador en Deporte y Actividad Física			1	0,4%					1	0,4%
	Entrenador Profesional con Mencion en Deportes de Contacto			1	0,4%					1	0,4%
	Preparador Físico			1	0,4%					1	0,4%
	TOTAL	64	27%	63	26%	58	24%	55	23%	240	100%

Fuente: Elaborado por los autores. P= Programas de formación deportiva. % P= Porcentaje programas de formación deportiva.

La Facultad de Organización de Organización Deportiva (FOD) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), en México, realizó el foro de en torno al desempeño de los egresados, el cual dio origen a siete temas importantes:

1. Datos generales que estaba conformado por organizaciones públicas 78% y privadas 22%, que son organizaciones de más de 100 empleados 65%.
2. Selección y contratación, donde los principales hallazgos, fueron que un gran porcentaje de los empleadores consideraba muy de acuerdo (52%) con la necesidad de tener título universitario para la contratación; así como consideraban de acuerdo (61%) con tener personal con especialidad, maestría, doctorado.
3. Desempeño profesional, los egresados pueden diagnosticar, analizar y resolver problemas en el lugar de trabajo, pues el 61% estaba de acuerdo; los egresados pueden aplicar adecuadamente el conocimiento teórico y el práctico, para el 61%.
4. Mercado laboral, el 65% estaba de acuerdo en que los egresados comprendían el mundo actual; las áreas más demandas para sus organizaciones eran instructores/entrenadores, 38%, personal administrativo (gestores deportivos), 21%; sin embargo, en las recomendaciones por parte de los empleadores destacaron la falta de liderazgo y toma de decisiones, poco interés en seguir actualizándose una vez egresado y el conocimiento en cuestiones administrativas.

Campos-Izquierdo, González-Rivera, y Taks (2016), mencionan que los beneficios de la práctica de la actividad física y deportes eran múltiples tales como, físicos, sociales, educativos y económicos. Los beneficios dependen fundamentalmente de las personas que trabajan realizando funciones relacionadas a la práctica, además, estos profesionales deben de estar adaptados a las demandas individuales y sociales, ser responsables, poseer una intervención docente profesional adecuada, eficiente y de excelencia. De igual modo, Marco y Villar (2004), afirman que los entrenadores son los máximos responsables de llevar un entrenamiento de una manera correcta, por lo cual deben de tener una formación adecuada.

Según Vargas (2007) las principales funciones de un entrenador deportivo son fomentar hábitos morales y educativos. Es la persona que dirige a todo el grupo, debe hacer sentir al deportista participe del proceso, debe enseñar la disciplina deportiva, es el que lleva a cabo las sesiones de entrenamiento, corrige y mejora las técnicas, propone la estrategia para la competencia, corrige los errores que ocurren durante la práctica, hace la adecuación correspondiente de las cargas, siempre supervisa el desempeño de cada atleta. El papel del entrenador se asume como determinante para la calidad del entrenamiento durante las etapas de

formación deportiva (Azpillaga, González, Razusta, & Arruza, 2012; Lledó, Martínez, & Huertas, 2014).

Los entrenadores eficaces adquieren su conocimiento profesional a través de diferentes vías. Santos, Mesquita, Graca, y Rosado (2010) ponen de manifiesto que los entrenadores mejor formados se sienten más competentes para desarrollar sus funciones como entrenador. Por otro lado, la experiencia profesional favorece una alta autopercepción de las competencias profesionales (Batista, Matos, & Graça, 2011). El entrenador no es un mero instructor de conocimientos, sino que se contempla como profesional encargado de la coordinación de un complejo escenario en el que el protagonista es el deportista, a quien se le proporciona un proceso de acompañamiento formativo-deportivo (Duffy, et al., 2011; Gimeno, 2000; Merino, Sabirón, & Arraiz, 2015; Monjas, Ponce & Gea, 2015).

Maza Díaz (2013) define el mercado laboral como el espacio donde existen fuerzas o condiciones de oferta y demanda, pero no sólo se limita a esto. Así, Fernández-Huerga, (2010) menciona que el mercado segmentado se divide en dos sectores, el mercado primario (formal) y el secundario (informal). El primero asume los puestos que tienen salarios elevados, y se divide en dos subsectores, el superior y el inferior. El superior comprende puestos profesionales, que además de tener salarios altos, también tiene mayores posibilidades de ser promovido. El inferior se caracteriza por tener empleados con puestos con características manuales. El mercado secundario es el que incluye puestos donde los salarios son bajos y existen pocas probabilidades de ser promovido.

De acuerdo a la anterior, la ocupación de empleo el Observatorio Laboral (OLA), que tienen como objetivo ofrece información sobre las principales carreras profesionales del país en su Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, STPS-INEGI, (2019) (Tabla, 19), mostró los resultados que en la carrera de Formación docente para educación física, artística o tecnológica, existen 81,484 profesionistas ocupados, entre los cuales 76.2 % son hombres y el 23.8 % son mujeres, con un salario mensual de \$8,755 (ocho mil setecientos cincuenta y cinco pesos mexicanos), el 79.5% de los profesionistas ocupados en el país son trabajadores subordinados y remunerados, el 6.7 % son empleadores y tan sólo 13.8 % trabajan por cuenta propia. El área de Educación es la que cuenta con la mayor proporción de profesionistas subordinados y remunerados esto con el 93.3%.

**Tabla 19**

*Porcentajes más elevados de profesionistas subordinados y remunerados, 2019. Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (STPS-INEGI)*

Carreras que poseen los porcentajes más elevados de profesionistas subordinados y remunerados	%
Deportes	96.2
Diagnóstico médico y tecnología del tratamiento	95.8
Enfermería y cuidados	95.1

Por su parte Gambau (2011), encontró una clasificación heterogénea de profesiones en ciencias del deporte, donde la mayor parte de los autores coinciden que el mercado laboral se encuentre diversificado en: docencia, gestión deportiva, salud y, rendimiento, entre otros (Pérez, 2015; Puig, Viñas, y Pérez, 2009; Viñas y Pérez, 2014).

En cuanto a la formación de los técnicos deportivos universitarios en México, en el estudio realizado por Carrillo, Moreno, López, Figueroa, y Murua (2016), menciona que la edad de los entrenadores activos en universidades oscila entre los 30 y 50 años de edad, En lo referido al nivel de estudios es predominante la licenciatura y en segundo término maestría y doctorado. Sin embargo, 40% de los entrenadores al frente de equipos no tienen estudios superiores relacionados con las ciencias del deporte o titulaciones similares, ya que en su mayoría eran entrenadores que habían practicado el deporte, en lo que mayormente se capacitan es en temáticas tales como; preparación física, técnica y táctica y acondicionamiento físico. De las temáticas menos consideradas encontraron: psicología evolutiva, primeros auxilios y fisiología y anatomía del deporte.



# OBJETIVOS E HIPOTESIS DEL ESTUDIO





## **2. Hipótesis y Objetivos del Estudio**

### **2.1. Hipótesis**

Tras haber realizado la fundamentación, es posible establecer las siguientes hipótesis:

1. Existe un solo grupo de usuarios determinados por las variables comportamentales, en el que la variable edad, no participa en la agrupación de manera significativa. El grupo de usuarios no contempla ningún tipo de cambio.
2. La valoración que hacen los usuarios de los servicios deportivos es aceptable, existiendo diferencias en función del municipio. Las dimensiones de la calidad percibida afectan de diferente forma en la satisfacción de los usuarios.
3. Las intenciones futuras de los usuarios se relacionan con la satisfacción del servicio recibido. Los usuarios de los servicios con una mayor calidad percibida presentan mayor lealtad al centro.
4. La cultura organizativa y la satisfacción de los recursos humanos en los diferentes municipios dependen del nivel de formación, teniendo relación directa con la productividad laboral. Son los trabajadores con mayor formación quienes presentan mayor cultura organizativa, más satisfacción y una productividad más alta.
5. Son las instalaciones deportivas municipales con una cultura organizativa y satisfacción más alta las que presentan mejores juicios de valor y unas intenciones futuras más positivas.
6. La realización de cursos de formación sobre cultura organizativa supone una mejora en los juicios de valor y las intenciones futuras de los usuarios. Las actividades de formación mejoran la valoración de los recursos humanos, la comunicación, la actividad, valor percibido, satisfacción y lealtad de los usuarios.

### **2.2. Hipótesis y Objetivos de la investigación**

1. Existe un solo grupo de usuarios determinados por las variables comportamentales, en el que la variable edad, no participa en la agrupación de manera significativa. El grupo de usuarios no contempla ningún tipo de cambio.
  - Conocer las intenciones de comportamiento de los usuarios de servicios deportivos municipales.
  - Entender los motivos de práctica por los que los usuarios acuden a los centros municipales a realizar en ellos sus actividades físico-deportivas.

- Establecer perfiles diferenciadores de los usuarios de servicios deportivos municipales en función de los motivos de práctica y comprobar la diferencia entre cada uno de los municipios
  - Relacionar intenciones de comportamiento y tipologías de usuarios entre cada municipio.
2. La valoración que hacen los usuarios de los servicios deportivos es aceptable, existiendo diferencias en función del municipio. Las dimensiones de la calidad percibida afectan de diferente forma en la satisfacción de los usuarios.
- Determinar la calidad percibida, valor percibido y satisfacción de los usuarios de las diferentes organizaciones.
  - Estudiar la relación calidad percibida, valor percibido y satisfacción.
  - Analizar las valoraciones de los usuarios en función de las intenciones de comportamiento y los motivos de práctica deportiva.
3. Las intenciones futuras de los usuarios se relacionan con la satisfacción del servicio recibido. Los usuarios de los servicios con una mayor calidad percibida presentan mayor lealtad al centro.
- Conocer las intenciones futuras de los usuarios de centros deportivos municipales
  - Crear tipologías de intenciones de comportamiento entre los usuarios de servicios deportivos municipales
  - Comprobar la incidencia de la calidad percibida, valor percibido y satisfacción en las intenciones futuras de los consumidores de servicios deportivos.
  - Relacionar intenciones futuras, intenciones de comportamiento y motivos de práctica de los usuarios de los centros deportivos municipales.
4. La cultura organizativa y la satisfacción de los recursos humanos en los diferentes municipios dependen del nivel de formación, teniendo relación directa con la productividad laboral. Son los trabajadores con mayor formación quienes presentan mayor cultura organizativa, más satisfacción y una productividad más alta.
- Conocer la cultura organizativa de cada municipio.
  - Evaluar la satisfacción y productividad laboral de los recursos humanos en cada municipio.
  - Relacionar la cultura organizativa, satisfacción y productividad laboral.

5. Son las instalaciones deportivas municipales con una cultura organizativa y satisfacción más alta las que presentan mejores juicios de valor y unas intenciones futuras más positivas.
  - Relacionar juicios de valor, intenciones futuras, cultura organizativa y satisfacción laboral por instalación.
6. La realización de cursos de formación sobre cultura organizativa supone una mejora en los juicios de valor y las intenciones futuras de los usuarios. Las actividades de formación mejoran la valoración de los recursos humanos, la comunicación, la actividad, valor percibido, satisfacción y lealtad de los usuarios.
  - Indagar cómo varían los juicios de valor, intenciones futuras, la cultura organizativa y satisfacción laboral con la realización de un curso de formación.



# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



### **3. Metodología de la Investigación**

Una investigación es un proceso que nace de la necesidad por resolver un problema y explicar las causas que lo originan y estudiarlas. La investigación se apoya en unos procedimientos, que si son realizados de forma rigurosa, permitirán garantizar los resultados, generalizarlos y contrastarlos. A este modelo se le conoce como método de investigación. El método de investigación, Bericat (1998) lo define el método científico, como la lógica que legitima y estructura un conjunto de decisiones y actividades planificadas con el objeto de establecer enunciados verdaderos sobre la realidad social. Colás y Buendía (1994) entienden que existen distintas formas en las que pueden o deben plasmarse en cada caso el método de la ciencia y que por tanto el método no es único.

El proceso de cualquier investigación parte de motivos o preguntas que, como problemas, requieren soluciones o respuestas y para lo que el investigador hace una serie de actividades interrelacionadas entre sí, lo que se denomina proceso de investigación (Estévez, Arroyo, & González, 2004).

#### **3.1. Enfoque Metodológico**

En esta investigación se pretende aportar un avance científico en la comprensión de los comportamientos, motivaciones y actitudes de los usuarios de los centros deportivos de cada uno los municipios. De la misma forma se procura el desarrollo profesional de los recursos humanos que conforman a estas organizaciones a través de la intervención que se propone para ellos. Todo ello proporcionará información y conocimientos objetivos para la toma de decisiones en relación a las actividades y programas de las diferentes organizaciones que dirigen al deporte municipal y que pueda mejorar su funcionamiento, repercutir en el aumento y mejora de los juicios de valor y por tanto en las intenciones de permanencia de los usuarios. Así como la actualización de capacitación del recurso humano, al tiempo que permitirá una mayor adherencia a la práctica física.

Se trata de un estudio descriptivo y cuasi-experimental de mediciones repetidas con aleatorización a los grupos experimental y control (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Descriptivo porque se describe y documenta la naturaleza de las variables, ya que se pretende analizar detalladamente los juicios de valor de los diferentes tipos de usuarios que existen en los centros deportivos municipales y las intenciones futuras de permanecer en el centro deportivo. Fue cuasi-experimental de mediciones repetidas en virtud de que a la muestra conformada por el recurso humano se le realizaron mediciones para ambos grupos de las

variables: satisfacción laboral, experiencia laboral, cultura organizativa, productividad laboral y absentismo laboral. El grupo experimental recibió la intervención combinada “intervención en la cultura organizativa en servicios deportivos municipales”, mientras el grupo control recibió un folleto informativo acerca de la temática, como se muestra en la tabla 20.

**Tabla 20**

*Esquema del Diseño Cuasi experimental de dos grupos y mediciones*

Grupo	Medición Base		90 días P.I.
Experimental	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>
Control	O <sub>1</sub>	Y	O <sub>2</sub>

*Nota:* X = Grupo experimental; Y = Grupo control; O = mediciones; P.I = Post-intervención

Esto permitió conocer la preparación académica-profesional del recurso humano y analizar la cultura organizativa de cada uno de los centros deportivos. Una vez que se obtienen los datos se relacionarán los juicios de valor de los usuarios de los centros deportivos municipales con la cultura organizativa de los diferentes servicios que prestan estas actividades en relación con los factores que conforman la prestación de los diferentes servicios y diferentes variables sociodemográficas en un primer momento.

En un segundo momento, basándose en los datos obtenidos se diseñó un plan de intervención y se implementó, esto tendrá por objetos comprobar la variación de los juicios de valor e intenciones futuras, así como la cultura organizativa de los recursos humanos.

### 3.2. Población Objeto de Estudio

Hernández et al. (2014) definen la población como el agregado de casos que coinciden con algunas de sus descripciones y suele estar conformada por personas, organizaciones, eventos o situaciones entre otros que constituyen el foco de la investigación. Por otro lado, Chávez (2007) se refiere a la población que va a ser estudiada como el universo de la investigación, sobre el cual se busca extender los resultados, clasificando las poblaciones como finitas e infinitas de acuerdo a la cantidad de personas que integren la investigación, es decir, es la cantidad de posibles mediciones y conclusiones válidas que pueden realizarse y obtenerse de una investigación. Para el presente estudio de investigación, la población estuvo compuesta por 14703 personas de diferentes centros deportivos municipales de Nuevo León, México (Tabla 21), esta población correspondió a dos conjuntos objeto de investigación. Por un lado, los usuarios que realizan actividad física y deportes ( $N = 14,210$ ) y por el otro lado el recurso



humano que labora en dichos centros deportivos municipales ( $N = 493$ ). Los usuarios fueron seleccionados aleatoriamente, mientras que con los trabajadores se intentó realizar el estudio al mayor número posible.

**Tabla 21**

*Relación de los centros deportivos pertenecientes a cada municipio*

Municipio	Instalaciones Deportivas
Escobedo	Gimnasio Felipe Carrillo
	Unidad Lomas
	Unidad Deportiva Lázaro Cárdenas
	Unidad Deportiva Girasoles
	Poniente
	Gimnasio del centro
Guadalupe	San Miguel
	Talavera
	CEDEREG
	Lic. Jorge Treviño
Monterrey	10 de marzo
	Camino Real
	UD Granja Sanitaria
	Monterrey 400
	Moderna
	Parque España
	San Bernabé
	San Jorge
	Raúl González
	Cd. Deportiva
San Nicolás de los Garza	Constituyentes de Querétaro 1 y 3
	Unidad Deportiva Anáhuac
	Mario J Montemayor San Nicolás de los Garza
	Revolución San Nicolás de los Garza
	CEDECO San Nicolás de los Garza
	Unidad Laboral San Nicolás de los Garza
	Nuevo Mezquital San Nicolás de los Garza

*Nota:* Elaboración propia

### 3.2.1 Población de Usuarios

Ante la imposibilidad de encuestar a todos los usuarios de los 27 centros deportivos mencionados anteriormente, se realizó un muestreo aleatorio de cada municipio, cada unidad deportiva perteneciente a dicho municipio formaba un conglomerado. El tamaño de la muestra se calculó a través del paquete estadístico MAS con los siguientes parámetros, con una varianza poblacional de 0.5, una distancia estandarizada  $Z$  de 2 y un error de precisión de 0.0274 para una población finita. La muestra total final de usuarios de todos los centros deportivos municipales fue de 4236; por lo que se trabajó con un margen de error de 2% para un nivel de confianza del 95%.

### 3.2.2 Población de Recurso Humano (Trabajadores)

En esta investigación se contó con la participación de los trabajadores de las 27 instalaciones deportivas. Como esta población era baja para ser representativa, se procuró realizar un censo, es decir, encuestar al mayor número posible de trabajadores, entre los que se incluyeron: entrenadores, instructores y personal administrativo. En la tabla 22 se muestra la tasa de respuesta de los trabajadores de los centros deportivos, en donde se puede observar un alcance del 83.16% ( $n = 410$ ).

**Tabla 22**

*Tasa de respuesta de los trabajadores de los centros deportivos municipales*

Municipio	Total de trabajadores			% de Alcance	Tasa de respuesta			
	E/I	P.A.	Total		E/I	P.A.	$f$	%
Escobedo	54	17	71	98.5	53	17	70	17.1
Guadalupe	76	56	132	71.9	69	29	95	23.2
Monterrey	103	67	170	84.7	89	55	144	35.1
San Nicolás de los Garza	88	32	120	84.7	79	22	101	24.6
Total	321	172	493	83.1	290	120	410	100.0

*Nota:*  $f$  = Frecuencia; % = Porcentaje; E/I = Entrenador/Instructor; P.A. = Personal administrativo

### 3.3. Instrumentos de Investigación

Para responder a los objetivos planteados, se aplicaron diferentes cuestionarios (ver Anexo 4 y 5), tanto para usuarios y como para los recursos humanos (trabajadores). Se trata de herramientas en las que se han incluido los siguientes instrumentos:

- Encuesta usuarios:

- Cuestionario de etapas de cambio de Marcus y Forsyth (2003) adaptado y validado al contexto mexicano por Zamarripa, Ruiz-Juan y Ruiz-Risueño (2019), el cual consiste en una breve definición del concepto de actividad física y actividad física regular, además de cuatro preguntas las cuales se responden de forma dicotómica (sí o no) en las siguientes afirmaciones; (1) *actualmente estoy físicamente activo*; (2) *tengo la intención de ser más activo físicamente en los próximos 6 meses*, (3) *actualmente, hago clases regulares, actividad física*; y (4) *he estado haciendo actividad física regular durante los últimos 6 meses*, con el objetivo de identificar la etapa de cambio con base en los algoritmos establecidos por Marcus y Forsyth (2003). Estudios previos han confirmado la fiabilidad y validez de criterio en una muestra mexicana (Marcus y Forsyth, 2009; Zamarripa et al., 2019), reportando un coeficiente de confiabilidad aceptable Alpha de Cronbach de .81.
- BREQ-3 (Behavioural Regulation in Exercise Questionnaire), desarrollado por Markland y Tobin (2004), modificada por Wilson, Rodgers, Loitz y Scime (2006). Posteriormente fue traducido y adaptado al español por González-Cutre, Sicilia y Fernández (2010), cuyo objetivo es el de comprobar los motivos de práctica deportiva de usuarios de organizaciones y actividades deportivas de tiempo libre. El instrumento comienza con el encabezado "*Yo hago ejercicio físico...*", y está formado con un total de 23 ítems; de los cuales los ítems 4, 12, 18 y 22 corresponden a la regulación intrínseca (por ejemplo, "*Hago ejercicio porque es divertido*"), el 5, 10, 15 y 20 para regulación integrada (por ejemplo, "*Hago ejercicio porque es consistente con mi vida metas*"), el 3, 9 y 17 para regulación identificada (por ejemplo, "*valoro los beneficios del ejercicio*"), el 2, 8, 16 y 21 para regulación introyectada (por ejemplo, "*Me siento culpable cuando no hago ejercicio*"), el 1, 7, 13 y 19 para regulación externa (por ejemplo, "*porque otras personas dicen que debería*"), por último el 6, 11, 14 y 23 para la no motivación (por ejemplo, "*No*

veo por qué debería hacer ejercicio"). Las respuestas fueron puntuadas con una escala de Likert de 0 (*totalmente en desacuerdo*) a 4 (*totalmente de acuerdo*). La fiabilidad del instrumento tras el trabajo de campo medido con el alfa de Cronbach fue de .80; la fiabilidad por cada una sus subescalas fueron las siguientes; regulación intrínseca:  $\alpha = .726$ , regulación integrada:  $\alpha = .748$ , regulación identificada:  $\alpha = .682$ , regulación introyectada:  $\alpha = .721$ , regulación externa:  $\alpha = .766$ , no motivación:  $\alpha = .693$ .

- EPOD2 (Nuviala, Grao-Cruces, et al., 2013) cuestionario compuesto por un total de 25 ítems, con el objeto de valorar la calidad percibida (20 ítems) la satisfacción (4 ítems) y el valor percibido (1 ítems), la escala de calidad percibida y satisfacción con preguntas 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17. En esta escala tenemos los siguientes factores; técnicos, compuesto los 4 ítems de la pregunta 10 (desde estoy contento con el trato..., hasta considero que el monitor/entrenador anima suficientemente al grupo), instalaciones, compuesto por los ítems de la pregunta 11 relativos a vestuarios e instalaciones (3 en total), material, compuesto por los ítems de la pregunta 12 relativos a material deportivo, desde se dispone de suficiente material, hasta el material es moderno (3 en total), actividades, compuesto por los ítems de la pregunta 13 (desde la actividad es amena, hasta me ha resultado sencillo incorporarme en la actividad) 5 en total, imagen, compuesto por los ítems de la pregunta 14, 3 en total (desde disponen las instalaciones de algún medio..., hasta la oferta de actividades se actualiza permanentemente), personal de servicio, ítems de la pregunta 15, 2 en total, satisfacción, compuesto por todos los ítems de la pregunta 16, 4 en total y valor percibido, un solo ítem de la pregunta 17, de los usuarios de organizaciones deportivas de tiempo libre, La fiabilidad, medida con alfa de Cronbach, para la escala de calidad fue de .916 y de .896 para la escala de satisfacción.
- Se utilizó la escala de intenciones de comportamiento adaptada a servicios deportivos por Nuviala, García-Fernández, et al. (2014). La escala está conformada por 10 ítems integrados en tres dimensiones: lealtad (5 ítems), reacción al precio (2 ítems) y capacidad de respuesta (3 ítems). La fiabilidad de este, tras la realización del trabajo de campo, medida con alfa de Cronbach fue de .834.

- A los instrumentos anteriores se les han añadido preguntas referentes a datos sociodemográficos básicos (edad, sexo, estudios y ocupación actual) y cuestiones relativas a la práctica deportiva (valoración global de la actividad realizada en el centro deportivo, frecuencia semanal de práctica en las instalaciones y tiempo diario invertido en la práctica de actividad física).

- Encuesta trabajadores:

- Satisfacción Laboral. Cuestionario de satisfacción S 20/23 (Meliá & Peiró, 1989). Este cuestionario ha sido diseñado para obtener información con respecto a la satisfacción de los técnicos y tiene una estructura de cinco secciones: la primera es la Satisfacción con la supervisión, con seis ítems (13, 14, 15, 16, 17 y 18), seguido de la Satisfacción con el ambiente físico, con cinco ítems (6, 7, 8, 9 y 10), la Satisfacción con las prestaciones percibidas, con cinco ítems (4, 11, 12, 22 y 23), Satisfacción intrínseca del trabajo, con cuatro ítems (1, 2, 3 y 5) y la Satisfacción con la participación, con tres ítems (19, 20 y 21) con un total de 23 ítems que se responden a través de una escala de Likert que va desde 1 (*muy insatisfecho*) hasta 7 (*muy satisfecho*). La fiabilidad de la escala, medida con alfa de Cronbach, fue de .951.
- Experiencia Laboral. Mediante tres sencillas cuestiones se les pregunta sobre el tiempo que lleva trabajando en el sector, en esa empresa en concreto y en el nivel jerárquico de responsabilidad en el que se encuentra actualmente.
- Cultura Organizativa. Denison Organizational Culture Survey (Denison, Janovics, Young, & Cho, 2006). DOCS. Traducida, adaptada y validada al español por Bonavia, Prado y Barberá (2009). Con este cuestionario conoceremos la opinión de los técnicos sobre el funcionamiento de la empresa, su filosofía de trabajo y sus opciones dentro de la misma mediante 60 ítems: 5 para cada una de las 12 subescalas propuestas en el modelo de cultura organizacional de Denison, las cuales se agrupan en la adaptación al español en 4 dimensiones, la primera es implicación que están medidos por las subescalas siguientes: Empoderamiento (ítems 1 al 5), Trabajo en equipo (ítems 6 al 10), Desarrollo de capacidades (ítems 11 al 15). La segunda dimensión es la Consistencia que es medida mediante tres índices; Valores

centrales (ítems 16 al 20), Acuerdo (ítems 21 al 25), Coordinación e integración (ítems 26 al 30), la tercera dimensión es la Adaptabilidad que se mide por tres subescalas; Orientación al cambio (ítems 31 al 35), Orientación al cliente (ítems 36 al 40), Aprendizaje organizativo (ítems 41 al 45). La cuarta dimensión del modelo es la Misión que se compone de tres índices; Dirección y propósitos estratégicos (ítems 46 al 50), Metas y objetivos (ítems 51 al 55) y visión (ítems 56 al 60). Las respuestas pertenecen a una escala tipo Likert que va desde 1 (*totalmente en desacuerdo*) hasta 5 (*totalmente de acuerdo*). La fiabilidad medida con Alfa de Cronbach de la escala fue de .965.

- Productividad Laboral. Cuestionario sobre la alteración de las actividades y la productividad laboral. Basado en el cuestionario de Reilly, Zbrozek y Dukes (1993) y de Ciconelli, de Soárez, Kowalski y Ferraz (2006) WPAI-GH. A través de este cuestionario se conocerá la relación entre los problemas de salud de los trabajadores y su capacidad para trabajar y realizar actividades cotidianas a través de 5 ítems. Para responder a estas cuestiones los trabajadores debían escribir un número de horas concretos en las tres primeras preguntas y en las dos últimas cuestiones debía rodear con un círculo una escala del 1 al 10 en función de la percepción de cada sujeto sobre ciertos aspectos. Los resultados obtenidos serán:
  - Porcentaje de tiempo perdido por problemas de salud y absentismo laboral:  $WPAI\ 1 / (WPAI\ 1 + WPAI\ 3)$ .
  - Porcentaje de deterioro de la productividad laboral en las horas trabajadas, “presentismo” laboral:  $WPAI\ 4 / 10$ .
  - Porcentaje de afectación total de la falta de salud teniendo en cuenta las horas perdidas y la pérdida de productividad de las horas trabajadas, absentismo sumado a “presentismo” laborales:  $WPAI\ 1 / (WPAI\ 1 + WPAI\ 3) + ((1 - WPAI\ 1 / (WPAI\ 1 + WPAI\ 3)) \times (WPAI\ 4 / 10))$ .
  - Porcentaje de pérdida de eficacia en las actividades no profesionales:  $WPAI\ 5 / 10$ .
  - Absentismo Laboral. A través de una única cuestión se plantea el número de días de baja laboral del empleado en los últimos 12 meses sin tener en cuenta los permisos paternales o maternales.

A los instrumentos anteriores se les han añadido ítems referentes a datos sociodemográficos básicos (edad, sexo, estudios, categoría profesional y titulación académica).

### 3.4. Planificación de la investigación

Esta investigación se organizó en diferentes fases que a continuación se describen:

- Fase 1. Estudio preliminar sobre la temática del trabajo de investigación, planteamiento de los objetivos de investigación y confección de los cuestionarios para el logro de dichos objetivos.
- Fase 2. Autorización. Se acudió a las instituciones municipales del deporte de los cuatro municipios seleccionados, con la finalidad de reunirse con los directivos, explicar los objetivos del estudio y solicitar la autorización de forma escrita, la realización del presente estudio (Anexo 3).
- Fase 3. Información. Se acudió a cada centro deportivo y se solicitó información sobre la población de usuarios que se encuentra inscrita y de quienes laboran en dichas instituciones. La información solicitada incluyó, número de usuarios y de trabajadores, para identificar la población; se procedió a realizar la selección aleatoria de los usuarios de cada centro deportivo por municipio.
- Fase 4. Encuestadores. El reclutamiento y capacitación los encuestadores para realizar el trabajo de campo estuvo a cargo del investigador principal. Se realizó una sesión formativa para los encuestadores, quienes pertenecían a la Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), con el fin de unificar los criterios y procedimientos al momento de reclutar a los participantes del estudio y al recolectar los datos.
- Fase 5. Reclutamiento. La invitación para participar en la investigación se realizó durante los meses de septiembre y octubre de 2017, en cada uno de los 27 centros deportivos.
- Fase 6. Trabajo de campo: Medición base. Se procedió a la recolección de los datos en los meses de octubre y noviembre de 2017 en el área de recepción cada centro deportivo, mediante los cuestionarios auto administrados mencionados anteriormente, tanto para usuarios, como para los trabajadores.

Previo a la entrega de los cuestionarios, se explicó de forma clara y sencilla el propósito del estudio, los instrumentos de recolección y el tiempo requerido para contestarlos, así como la importancia de su participación, se recalcó que ésta era voluntaria y que aquellos usuarios o trabajadores que no deseaban participar tendrían la libertad de negarse o retirarse

en el momento que ellos lo decidieran, sin que esto afectara su situación en el centro deportivo. Así mismo se les informó que la recolección de los datos es anónima y confidencial.

Posteriormente, se les hizo entrega de los paquetes de cuestionarios y se proporcionaron las instrucciones para que se dispongan a contestarlos y se les pidió, de la manera más atenta, que no dejaran ninguna pregunta sin respuesta. El autor del estudio y los encuestadores permanecieron cerca, con el fin de supervisar y/o resolver las dudas que los participantes pudieran tener en el momento de contestar los cuestionarios. Al terminar de contestar los cuestionarios, se les agradeció por su participación en el estudio, se reiteró la confidencialidad y privacidad de la información obtenida. Los usuarios que colaboraron tardaron aproximadamente 15 minutos en facilitar los datos solicitados.

- Fase 7. Captura de datos. Una vez obtenidos los datos, estos fueron codificados y capturados de forma manual para su procesamiento electrónico a través el paquete estadístico IBM Statistical Package for the Social Sciences® (SPSS) versión 21.0 para Windows y AMOS 21.

**Tabla 23**

*Asignación de los grupos experimental y control*

Municipio	Grupo experimental	Grupo control
San Nicolás de la Garza	CEDECO	Unidad Deportiva Anáhuac
	Revolución	Nuevo Mezquital
	Mario J Montemayor	Unidad Laboral
	Constituyentes de Querétaro 1 y 3	
Monterrey	Ciudad Deportiva	Monterrey 400
	Moderna	10 de marzo
	Raúl González	Parque España
	Camino Real	UD Granja Sanitaria
	San Bernabé	San Jorge
Guadalupe	Lic. Jorge Treviño	San Miguel
	CEDEREG	Talavera
Escobedo	Unidad Lomas	Gimnasio del centro
	Gimnasio Felipe Carrillo	Unidad Deportiva Girasoles
	Unidad deportiva poniente	Unidad Deportiva Lázaro Cárdenas

*Nota:* elaboración propia

- Fase 8. Análisis de los datos obtenidos mediante los paquetes informáticos SPSS 21 y AMOS 21, a través de estadística descriptiva e inferencial.



- Fase 9. Asignación aleatoria. Los centros deportivos se asignaron aleatoriamente mediante el uso de un programa de aleatorización computarizado para integrar el grupo de intervención y el grupo control (Tabla 23).
- Fase 10. Intervención grupo experimental.

### **3.5. Breve descripción de la intervención “En la mejora de la cultura organizativa en servicios deportivos municipales”**

El presente trabajo de intervención propone a directores, coordinadores, entrenadores/instructores, personal administrativo y de mantenimiento, algunas herramientas y programas para que puedan servir de apoyo en la gestión de su cultura organizacional. Esta intervención se realizó en las instalaciones de la Facultad de Organización Deportiva (UANL), en fecha dos de mayo del 2019. El objetivo es colaborar de manera didáctica, no compleja y sobre todo práctica, algunos conceptos y herramientas que puedan contribuir con el exitoso cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones deportivas municipales y sea el camino ad-hoc para que alcancen su visión.

Está integrado por cinco talleres que se programaron de manera continua, el primero se denominó “Taller de sensibilización”, el segundo “Taller de Planeación estratégica en la gestión del deporte municipal”, que en este taller solo estaba dirigido hacia las personas administrativas (Personal administrativo, coordinadores, directores). el tercer taller se le llamo “Taller de Calidad del servicio y satisfacción al usuario”, el cuarto “Taller de Metodología y planificación del entrenamiento” este taller se enfocó en todas las personas que estaban el campo de acción (Entrenadores, Instructores, Metodólogos) y el ultimo se nombró “Taller de Creando una cultura Organizacional”. La dinámica de la intervención era, hacer grupos de trabajo, buscar la participación activa de los trabajadores y al desarrollo del pensamiento crítico.

A continuación, se presenta una breve descripción de la información que contiene cada uno de los talleres (Anexo 1):

#### **I. “Taller de sensibilización”**

El taller pretendía lograr romper los paradigmas personales y colectivos, buscando promover una mejor actitud y receptividad dentro y fuera del espacio laboral

#### **II. “Taller de Planeación estratégica en la gestión del deporte municipal”**

El objetivo era desarrollar los elementos fundamentales de la gestión del deporte municipal y brindar herramientas y técnicas de planeación estratégica, así como la metodología para la elaboración de planes estratégicos necesarios para favorecer la toma de decisiones, el uso del talento y el cambio organizativo de manera adecuada.

III. “Taller de Calidad del servicio y satisfacción al usuario”

El objetivo de este taller es proporcionar conocimientos de los modelos de calidad de servicio existentes y la importancia de su implantación, así como brindar herramientas básicas para una mejor comprensión de las necesidades de los usuarios y búsqueda de oportunidades de mejora en los servicios ofertados.

IV. “Taller de Metodología y planificación del entrenamiento”

El objetivo es proveer herramientas prácticas, basadas en la literatura científica, para la planificación de entrenamientos en los deportes colectivos e individuales.

V. “Taller de Creando una cultura Organizacional”

Desarrollar los principales componentes relacionados con la organización, la identificación de una cultura por parte de los colaboradores, la reafirmación de los valores institucionales, el grado de compromiso y principios de actuación por parte de los mismos, generando con esto un sentido de pertenencia y lealtad hacia cada una de las organizaciones deportivas municipales.

- Fase 11. Trabajo de campo: Segunda medición, se realizó el mismo procedimiento descrito en la fase 6, con la misma muestra en los meses de agosto 2019.
- Fase 12. Captura de datos. Una vez obtenidos los datos, estos fueron codificados y capturados de forma manual para su procesamiento electrónico a través el paquete estadístico IBM Statistical Package for the Social Sciences® (SPSS) versión 21.0 para Windows y AMOS 21.
- Fase 12. Análisis de los datos obtenidos mediante los paquetes informáticos SPSS 21 y AMOS 21, a través de estadística descriptiva e inferencial.
- Fase 13. Elaboración del reporte final

### 3.6. Análisis de los datos

Se analizaron los datos, tras ser tabulados y mecanizados informáticamente, mediante el paquete informático SPSS 21.0 y AMOS 21.0, que permitió la puesta en práctica de las técnicas estadísticas precisas para esta investigación.

En primer lugar, se determinaron el tipo de datos surgidos en la investigación, a fin de poder definir las operaciones estadísticas a realizar. En esta investigación, se encontraron: datos ordinales, que permiten establecer un orden o magnitud entre las diferentes respuestas, datos nominales, es decir, aquellos que permiten establecer relaciones de igualdad/desigualdad entre los sujetos que se están encuestando, así como datos cuantitativos.

Entre los estadísticos descriptivos que se usaron están los de tendencia central, que son índices, cualitativos o cuantitativos, que proporcionan información sobre la posición que ocupa una determinada muestra con respecto a la distribución de valores de una variable. Entre estos índices se encuentran:

- Moda, que se usó con variables nominales y se trata del valor de la variable que más veces se repite, el valor que mayor que mayor frecuencia tiene.
- Media, empleado en las variables cuantitativas, es el estadístico empleado.

La siguiente operación que se realizó en las diferentes variables es la forma de distribución. Ésta se analizó de una manera directa, a través de las frecuencias, contabilizando las veces que se repite cada valor de la muestra. Además, se transformaron las frecuencias absolutas (número de veces que se repite el valor) en frecuencias relativas (porcentajes).

Se utilizaron las tablas de distribución de frecuencias en el estudio de las variables nominales u ordinales, que permiten analizar los porcentajes de los sujetos de la muestra que optan por una u otra alternativa de respuesta en cada una de las preguntas del cuestionario.

Tras el análisis descriptivo, se pasó al análisis inferencial, que tiene por objeto constatar el grado de asociación/relación entre las diversas variables controladas. La estadística inferencial se ocupa de la lógica y procedimientos para la inferencia o inducción de propiedades de una población en base a los resultados obtenidos de una muestra conocida (García-Ferrando, 1994).

Cuando el objetivo de la investigación se centró en constatar el grado de asociación/relación entre variables nominales y/o ordinales, se construyeron tablas de contingencia y se realizó la prueba de contraste  $\chi^2$ . Según García-Ferrando (1994), la técnica del  $\chi^2$  es del tipo de las que mide la bondad del ajuste cuando se dispone de: el número observado de personas, objetos o respuestas que pertenecen a cada categoría y del número esperado basado en la

hipótesis nula. De esta manera, la prueba de  $\chi^2$  mide la existencia o no de una diferencia significativa entre ambos tipos de números o frecuencias.

Respecto a los datos cuantitativos, la correlación es el método de análisis adecuado cuando se precisa conocer la posible relación entre dos variables de este tipo. Así, el grado de asociación entre dos variables numéricas puede cuantificarse mediante el cálculo de un coeficiente de correlación. Debe entenderse, no obstante, que el coeficiente de correlación no proporciona necesariamente una medida de la causalidad entre ambas variables, sino tan sólo del grado de relación entre las mismas. La medida que habitualmente se emplea para el estudio de la correlación, es el coeficiente de correlación lineal de Pearson. El coeficiente de Pearson mide el grado de asociación lineal entre dos variables cualesquiera y puede calcularse, dividiendo la covarianza de ambas entre el producto de las desviaciones típicas de las dos variables. Para un conjunto de datos, el valor “r” de este coeficiente puede tomar cualquier valor entre  $-1$  y  $+1$ . El valor de “r” será positivo, si existe una relación directa entre ambas variables, esto es, si las dos aumentan al mismo tiempo. Por el contrario, será negativo, si la relación es inversa, es decir, cuando una variable disminuye a medida que la otra aumenta. Un valor de  $+1$  ó  $-1$  indicará una relación lineal perfecta entre ambas variables, mientras que un valor  $0$  indicará que no existe relación lineal entre ellas. Hay que tener en consideración que un valor de cero no indica necesariamente que no exista correlación, ya que las variables pueden presentar una relación no lineal.

Cuando el objetivo es relacionar variables cualitativas con variables cuantitativas, se utilizaron dos procedimientos: la prueba T para muestras independientes y ANOVA de un factor.

La prueba T permite constatar hipótesis referidas a la diferencia entre dos medias independientes. Previamente, se solicitó el estadístico Levene sobre la homogeneidad o igualdad de las varianzas, el cual permitió asumir o rechazar varianzas iguales. Una vez conocido el grado de significación de esta prueba, se utilizó la información proporcionada por SPSS, bien asumiendo o rechazando la igualdad.

Por otro lado, ANOVA de un factor compara varios grupos en una variable cuantitativa. Se trata de una generalización de la prueba T para muestras independientes con más de dos muestras. ANOVA precisa de dos condiciones para su aplicación, la normalidad de la población y la igualdad de varianzas. La primera de ellas en poblaciones de un tamaño como el de esta investigación no es exigible y carece de relevancia, puesto que el estadístico F se comporta bien incluso con poblaciones cuyas distribuciones están alejadas de la normalidad (Pardo & Ruiz, 2002), mientras que la segunda se medirá mediante la prueba de Levene.

Posteriormente, se realizó un análisis de conglomerados (clúster), técnica multivariante que busca agrupar elementos (o variables) tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y las mayores diferencias entre ellos. Se llevó a cabo un análisis de conglomerados en dos fases, que está indicado para situaciones en un elevado número de individuos, pudiéndose utilizar variables cualitativas y cuantitativas, e incluso cuando no se conoce el número de conglomerados a priori. Los motivos de práctica, a través de las valoraciones otorgadas a cada una de las dimensiones que se contemplan en el presente estudio, las etapas de cambio, las intenciones futuras..., serán las variables utilizadas para establecer los clústers. La elección del clúster se efectuó según los resultados proporcionados por el criterio de (Kaufman & Rousseeuw, 1990) que proporciona el programa estadístico SPSS 21. Posteriormente, se utilizó el estadístico Chi cuadrado con el objetivo de establecer diferencias entre los distintos grupos.

A continuación, se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales, que son una familia de modelos estadísticos multivariantes, que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. Los modelos de ecuaciones estructurales nacieron de la necesidad de dotar de mayor flexibilidad a los modelos de regresión (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010). Se trata de modelos menos restrictivos que los de regresión, por el hecho de permitir incluir errores de medida, tanto en las variables criterio (dependientes) como en las variables predictoras (independientes). La gran ventaja de este tipo de modelos es que permiten proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables contenidas en él, para pasar posteriormente, a estimar los parámetros que vienen especificados por las relaciones propuestas a nivel teórico. Por este motivo, se denominan también modelos confirmatorios, ya que el interés fundamental es “confirmar” mediante el análisis de la muestra, las relaciones propuestas a partir de la teoría explicativa que se haya decidido utilizar como referencia.

Para representar un modelo y las relaciones que se desea incluir en él, normalmente se emplean diagramas similares a los diagramas de flujo. Estos diagramas se denominan diagramas causales, gráfico de rutas o diagramas estructurales. El diagrama estructural de un modelo es su representación gráfica y es de gran ayuda a la hora de especificar el modelo y los parámetros contenidos en él.

Una vez que se ha estimado un modelo, es necesario evaluar su calidad. Para ello, se utilizaron los estadísticos de bondad de ajuste. Existen tres tipos de estadísticos de bondad de ajuste: los de ajuste absoluto (valoran los residuos), los de ajuste relativo (comparan el ajuste respecto a otro modelo de peor ajuste) y los de ajuste parsimonioso (valoran el ajuste respecto

al número de parámetros utilizado). Ninguno de ellos aporta toda la información necesaria para valorar el modelo y habitualmente se utiliza un conjunto de ellos del que se informa simultáneamente (Schreiber, Stage, King, Nora, & Barlow, 2006).

En el último momento de la investigación, para las comparaciones entre grupo entre los grupos control y experimental se realizará el cálculo de media y desviación estándar. La normalidad de la distribución se verificará con procedimientos gráficos (gráficos de probabilidad normal) y estadísticos (prueba de Kolmogorov-Smirnov). Se utilizará el método de medidas repetidas del modelo lineal general para constatar las diferencias en las variables dependientes (calidad percibida, valor, satisfacción, intenciones futuras, cultura organizativa y satisfacción laboral). Se completará un análisis de varianza: 1) ANOVA 2 (grupos)  $\times$  2 (tiempo). Para el análisis, se utilizó un nivel de confianza del 95% ( $p < 0,05$ ). El análisis se completó utilizando el paquete de software estadístico para ciencias sociales SPSS.

### **3.7. Permisos**

Se pidió permiso al consejo de revisión de la Universidad. Posteriormente se informó a los responsables de las organizaciones que participaron en el estudio. Tras su aprobación se realizó la investigación. En el diseño se ha tenido en cuenta la normativa legal vigente española que regula protección de datos de carácter personal (Ley Orgánica 03/2018). También fueron respetados los principios fundamentales establecidos en la Declaración de Helsinki (revisión de 2013, Brasil). Antes de la realización del trabajo de campo, que se realizó mediante un cuestionario autoadministrado con presencia del encuestador, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes.

# RESULTADOS





#### 4. Resultados

La edad media de los usuarios de estos servicios deportivos públicos es de  $19.30 \pm 12.65$  años, existiendo diferencias significativas en la edad y los diferentes municipios objeto de este estudio. Hombres usuarios de estos servicios son menos y con una edad media inferior a las mujeres (Tabla 24).

**Tabla 24**

*Edad, género y municipios. Media, desviación típica, comparación de medias y nivel de significación*

	N	Media	Desviación típica	F/t	Sig.
Escobedo	772	17.01	11.05	19.011	.000
Guadalupe	667	20.77	15.95		
Monterrey	1676	20.47	12.08		
San Nicolas de los Garza	1121	18.25	11.97		
Masculino	1878	16.31	9.33	-14.051	.000
Femenino	2358	21.68	14.33		
Total	4236	19.30	12.65		

La mayor parte de los usuarios tienen una formación básica, existiendo diferencias significativas en función del municipio y el género de los usuarios de este tipo de servicios deportivos (Tabla 25).

**Tabla 25**

*Estudios, género y municipios. Porcentaje, prueba de Chi-Cuadrado y nivel de significación*

	Básicos	Estudios Medios	Superiores	$\chi^2$	Sig.
Escobedo	48.3%	46.8%	4.9%	247.767	.000
Guadalupe	51.0%	36.0%	13.0%		
Monterrey	28.6%	59.3%	12.1%		
San Nicolas de los Garza	53.2%	38.7%	8.1%		
Masculino	42.4%	50.8%	6.8%	38.212	.000
Femenino	42.1%	45.6%	12.3%		
Total	42.2%	47.9%	9.9%		

La ocupación más habitual entre los usuarios es la de estudiante para casi tres de cada cuatro. Son muy pocos los desempleados y jubilados que asisten a este tipo de servicios (Tabla 26).

**Tabla 26**

*Ocupación de los usuarios de servicios deportivos en función de los municipios. Prueba de Chi-Cuadrado y nivel de significación*

	Situación					
	Trabajo	Jubilado/ Pensionado	Desempleado	Estudiante	Trabajo Doméstico/ Sus Labores	Otra
Escobedo	12.3%	1.0%	2.6%	76.3%	6.5%	1.3%
Guadalupe	11.7%	4.2%	0.6%	73.5%	9.1%	0.9%
Monterrey	17.0%	1.4%	1.4%	71.3%	7.1%	1.8%
San Nicolas de los Garza	10.3%	1.2%	1.8%	78.1%	7.4%	1.3%
Total	13.5%	1.7%	1.6%	74.3%	7.4%	1.4%

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	76.289	15	.000

El tiempo medio que los usuarios de estos servicios deportivos municipales están realizando actividades físico deportivas es de  $103.85 \pm 65.66$  minutos por sesión. Existe diferencias significativas en función de la localidad, pero no hay diferencias en función del género (Tabla 27). Existe correlación significativa y negativa entre la edad y el tiempo medio de las sesiones ( $r = -0.137$ ;  $p = .000$ ).

**Tabla 27**

*Tiempo dedicado a realizar Actividad Físico Deportiva por sesión, género y municipios. Media, desviación típica, comparación de medias y nivel de significación*

	Media	Desviación típica	F/t	Sig.
Escobedo	100.09	54.65	40.197	.000
Guadalupe	117.18	97.46		
Monterrey	92.39	44.84		
San Nicolas de los Garza	115.67	71.78		
Masculino	105.03	63.50	1.053	.293
Femenino	102.91	67.33		
Total	103.85	65.66		

La frecuencia de práctica de actividad físico deportiva semanal es diferente en función del género y la localidad. Guadalupe es el municipio con una frecuencia de práctica menor, mientras que San Nicolás tiene una frecuencia de práctica mayor. Aparece un porcentaje mayor de mujeres que de hombres, que realizan actividad física 4 o más veces por semana (Tabla 28).

**Tabla 28**

*Frecuencia de práctica semanal por municipios y género. Prueba de Chi-Cuadrado y nivel de significación*

	Frecuencia Semanal				X <sup>2</sup>	Sig.
	1 vez por semana	2 veces por semana	3 veces por semana	4 o más veces por semana		
Escobedo	4.4%	11.1%	41.2%	43.3%	136.502	.000
Guadalupe	2.4%	25.3%	36.1%	36.1%		
Monterrey	2.8%	11.6%	44.6%	41.0%		
San Nicolas de los Garza	1.0%	11.0%	38.1%	50.0%		
Masculino	2.8%	13.3%	45.0%	38.9%	28.020	.000
Femenino	2.3%	13.7%	37.7%	46.3%		
Total	2,5%	13.5%	40.9%	43.0%		

Por lo que respecta al tiempo invertido en las sesiones y la frecuencia de práctica semanal, puede apreciarse que los usuarios que menos frecuencia semanal manifiestan, realizan sesiones más cortas que el resto de grupos (Tabla 29).

**Tabla 29**

*Tiempo dedicado a realizar Actividad Físico Deportiva por sesión en función de la frecuencia semanal Media, desviación típica, comparación de medias (Anova) y nivel de significación*

	Media	Desviación típica	F	Sig.
1 vez por semana	79.62	40.20	6.850	.000
2 veces por semana	98.49	50.14		
3 veces por semana	105.49	67.38		
4 o más veces por semana	105.39	69.08		
Total	103.85	65.66		

#### 4.1. Resultados correspondientes a la hipótesis 1.

La hipótesis de trabajo 1 hacía referencia a la existencia de un solo grupo de usuarios determinados por las variables comportamentales, en el que la variable edad, no participa en la agrupación de manera significativa. El grupo de usuarios no contempla ningún tipo de cambio

##### 4.1.1. Resultados correspondientes al objetivo 1.1.

El primer objetivo era conocer las intenciones de comportamiento de los usuarios de servicios deportivos municipales. Los datos válidos recogidos sobre las etapas de cambio muestran que la mayor parte de los usuarios encuestados se encuentran en la etapa de mantenimiento, con un 69.4%, seguido de la etapa de acción, un 14.0% (Tabla 30).

**Tabla 30**

*Porcentaje de usuarios en las diferentes etapas de cambio y edad media*

Etapas de cambio	Porcentaje	Edad
Pre-contemplación	2.2	22.97±16.33
Contemplación	8.3	21.89±13.72
Preparación	6.1	20.40±14.88
Acción	14.0	19.38±12.14
Mantenimiento	69.4	18.76±12.21

Este estudio no encuentra diferencias significativas en las diferentes etapas de cambio y el género ( $p = .062$ ) (Tabla 31). Sí hay diferencias en la edad media de los usuarios que conforman los diferentes grupos de etapas de cambio ( $p = .000$ ) (Tabla 30).

**Tabla 31**

*Tabla de contingencia etapas de cambio y género. Prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

	GENERO	
	Masculino	Femenino
Precontemplación	2.6%	1.9%
Contemplación	9.2%	7.5%
Preparación	6.4%	5.9%
Acción	14.5%	13.6%
Mantenimiento	67.4%	71.1%

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	8.963	4	.062

Sí existen diferencias en las etapas de cambio y los diferentes municipios que conforman la población objeto de estudio ( $p = .000$ ). El porcentaje de usuario de San Nicolás de la

Garza que se encuentran en las etapas de acción y mantenimiento es superior al resto de municipios (Tabla 32).

**Tabla 32**

*Tabla de contingencia etapas de cambio y municipios objeto de estudio. Prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

Etapa de cambio	Municipios			
	Escobedo	Guadalupe	Monterrey	San Nicolas de los Garza
Precontemplación	2.3% <sub>a. b</sub>	3.1% <sub>b</sub>	2.3% <sub>a. b</sub>	1.4% <sub>a</sub>
Contemplación	10.9% <sub>a</sub>	8.8% <sub>a</sub>	8.6% <sub>a</sub>	5.6% <sub>b</sub>
Preparación	6.2% <sub>a</sub>	9.9% <sub>b</sub>	5.0% <sub>a</sub>	5.5% <sub>a</sub>
Acción	16.6% <sub>a</sub>	7.0% <sub>b</sub>	14.2% <sub>a</sub>	16.0% <sub>a</sub>
Mantenimiento	64.0% <sub>a</sub>	71.1% <sub>b</sub>	69.9% <sub>b</sub>	71.5% <sub>b</sub>

*Nota.* Cada letra de subíndice indica un subconjunto de Municipio categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel .05.

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	75.910	12	.000

#### 4.1.2. Resultados correspondientes al objetivo 1.2.

Con el segundo objetivo se pretende averiguar los motivos de práctica por los que los usuarios acuden a los centros municipales a realizar en ellos sus actividades físico-deportivas.

Los motivos de práctica de los usuarios, tras la administración del cuestionario BREQ-3, revela que hay valores elevados para la regulación intrínseca y la identificada. A su vez, los valores más reducidos se encuentran en la regulación externa y la desmotivación (Tabla 33).

**Tabla 33**

*Motivación analizada con el BREQ-3. Media y desviación típica*

	Media	Desv. típ.
Regulación intrínseca	4.07	.75
Regulación integrada	3.92	.80
Regulación identificada	4.06	.77
Regulación introyectada	2.72	.96
Regulación externa	2.32	1.02
Desmotivación	2.36	.97

En cuanto a la relación entre las variables de motivación y los municipios (Tabla 34), se aprecian diferencias significativas en todas las variables excepto en la regulación integrada. San Nicolás de los Garza presenta los mejores resultados en todas las dimensiones estudiadas de la motivación con BREQ-3.

**Tabla 34***Motivación y municipio. Media, desviación típica, prueba F y nivel de significación*

		Media	Desviación típica	F	Sig.
Regulación intrínseca	Escobedo	4.03	.81	4.370	.004
	Guadalupe	4.01	.74		
	Monterrey	4.06	.72		
	San Nicolas de los Garza	4.13	.76		
	Total	4.07	.75		
Regulación integrada	Escobedo	3.91	.85	.417	.741
	Guadalupe	3.89	.78		
	Monterrey	3.92	.77		
	San Nicolas de los Garza	3.93	.82		
	Total	3.92	.80		
Regulación identificada	Escobedo	4.00	.81	3.263	.021
	Guadalupe	4.02	.75		
	Monterrey	4.08	.73		
	San Nicolas de los Garza	4.10	.81		
	Total	4.06	.77		
Regulación introyectada	Escobedo	2.84	1.07	9.070	.000
	Guadalupe	2.63	.88		
	Monterrey	2.75	.96		
	San Nicolas de los Garza	2.64	.93		
	Total	2.72	.96		
Regulación externa	Escobedo	2.54	1.11	17.302	.000
	Guadalupe	2.31	.93		
	Monterrey	2.29	1.02		
	San Nicolas de los Garza	2.21	.98		
	Total	2.32	1.02		
Desmotivación	Escobedo	2.50	1.09	11.045	.000
	Guadalupe	2.44	.87		
	Monterrey	2.32	.98		
	San Nicolas de los Garza	2.27	.93		
	Total	2.36	.97		

En cuanto a la relación entre las variables de motivación y el género se aprecian diferencias significativas en la regulación externa y la desmotivación. Son los usuarios de sexo masculino quienes presenta valores más altos en estas dimensiones (Tabla 35).

**Tabla 35***Motivación y género. Media, desviación típica, prueba T y nivel de significación*

	GENERO	Media	Desviación típ.	T	Sig
Regulación intrínseca	Masculino	4.07	.77	-.125	.900
	Femenino	4.07	.73		
Regulación integrada	Masculino	3.94	.82	1.920	.055
	Femenino	3.90	.78		
Regulación identificada	Masculino	4.07	.78	.824	.410
	Femenino	4.05	.77		
Regulación introyectada	Masculino	2.72	.99	.109	.913
	Femenino	2.72	.95		
Regulación externa	Masculino	2.39	1.03	3.828	.000
	Femenino	2.27	1.01		
Desmotivación	Masculino	2.41	1.00	2.829	.005
	Femenino	2.32	.95		

#### 4.1.3. Resultados correspondientes al objetivo 1.3.

Con el tercer objetivo se pretende establecer perfiles diferenciadores de los usuarios de servicios deportivos municipales en función de los motivos de práctica y comprobar la diferencia entre cada uno de los municipios.

En esta investigación, con el objetivo de determinar cuál es la mejor agrupación de usuarios posible, se ha optado por introducir los motivos, factores de práctica que integran la escala de motivos del cuestionario BREQ-3 (regulación intrínseca, regulación integrada, regulación identificada, regulación introyectada, regulación externa y desmotivación), las variables sociodemográficas edad y género. Los resultados han mostrado que los mejores agrupamientos son dos, los que incluyen las variables motivacionales y la edad y la agrupación que solamente incluye la variable motivos (Tabla 36).

**Tabla 36**

*Valores de Test de Kaufman & Rousseeuw*

Variables Introducidas	Test De Kaufman & Rousseeuw
BREQ-3 + Edad + Género	0.3
BREQ-3 + Edad	0.4
BREQ-3	0.4

Se ha seleccionado el agrupamiento que incluye las variables motivacionales exclusivamente, puesto que puede explicar mejor las peculiaridades de los usuarios de servicios deportivos municipales al no incluir ninguna variable sociodemográfica que puede determinar los agrupamientos. El resultado ha sido cuatro grupos, el mayor agrupa al 30.1% y el más pequeño al 21.5% de los usuarios. La importancia del predictor de conglomerados, que expone la importancia relativa de cada campo en la estimación del modelo, ha sido la misma para todas las variables.

La relevancia para incluir a los usuarios de los servicios deportivos municipales en los diferentes grupos varía, tal y como puede verse en la tabla 37.

**Tabla 37***Vista de la relevancia de las variables en cada conglomerado. Media de la motivación*

Segmento 1: 21.5% (n=910)	Segmento 2: 30.1% (n=1277)	Segmento 3: 22% (n=932)	Segmento 4: 26.4% (n=1117)
Intrínseca (3.07)	Externa (1.87)	Externa (3.60)	Identificada (4.72)
Integrada (2.92)	Desmotivación (1.93)	Introyectada (3.75)	Integrada (4.64)
Identificada (3.05)	Introyectada (2.34)	Desmotivación (3.28)	Intrínseca (4.74)
Desmotivación (2.83)	Integrada (3.74)	Integrada (4.29)	Externa (1.52)
Externa (2.64)	Intrínseca (4.02)	Identificada (4.33)	Desmotivación (1.71)
Introyectada (2.71)	Identificada (4.03)	Intrínseca (4.31)	Introyectada (2.32)

En la tabla 38 se expone la distribución de frecuencias de cada agrupación según los municipios objeto del estudio, donde se encuentran diferencias significativas ( $p=.000$ ) en los distintos conglomerados.

**Tabla 38***Distribución de frecuencias de conglomerados respecto a los municipios. Porcentajes, prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

Municipio		Porcentajes según el número de conglomerados				
		1	2	3	4	Total
Escobedo	% dentro Municipio	19.7%	27.2%	32.3%	20.9%	100.0%
	% dentro de Número de conglomerados	16.7% <sub>0a</sub>	16.4% <sub>0a</sub>	26.7% <sub>0b</sub>	14.4% <sub>0a</sub>	18.2%
Guadalupe	% dentro Municipio	25.6%	30.1%	23.2%	21.0%	100.0%
	% dentro de Número de conglomerados	18.8% <sub>0a</sub>	15.7% <sub>0a</sub>	16.6% <sub>0a</sub>	12.5% <sub>0b</sub>	15.7%
Monterrey	% dentro Municipio	20.9%	31.0%	20.0%	28.0%	100.0%
	% dentro de Número de conglomerados	38.6% <sub>0a, b, c</sub>	40.7% <sub>0c</sub>	35.9% <sub>0b</sub>	42.1% <sub>0a, c</sub>	39.6%
San Nicolas de los Garza	% dentro Municipio	21.1%	30.9%	17.2%	30.9%	100.0%
	% dentro de Número de conglomerados	25.9% <sub>0a</sub>	27.1% <sub>0a</sub>	20.7% <sub>0b</sub>	31.0% <sub>0c</sub>	26.5%
Total	% dentro Municipio	21.5%	30.1%	22.0%	26.4%	100.0%
	% dentro de Número de conglomerados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

*Nota.* Cada letra de subíndice indica un subconjunto de Número de conglomerados en dos fases categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel .05.

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	88.376a	9	.000

0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 143,29.

La distribución de frecuencias de cada agrupación en los municipios e instalaciones deportivas objeto del estudio aparece en la tabla 39. Se encuentran diferencias significativas ( $p=.000$ ) en los distintos conglomerados, instalaciones y municipios.



**Tabla 39**

*Distribución de frecuencias de conglomerados respecto a las instalaciones por municipios. Porcentajes, prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

Municipio		Número de conglomerados en dos fases				
		1	2	3	4	
Escobedo	Instalación	Gimnasio Felipe Carrillo	18.5%	23.0%	31.5%	27.0%
		Unidad Lomas	28.0%	24.0%	23.0%	25.0%
		U. D. Lázaro Cárdenas	4.0%	14.0%	79.0%	3.0%
		U. D. Girasoles	13.8%	34.1%	24.6%	27.5%
		Poniente	33.3%	31.3%	14.7%	20.7%
		Gimnasio del centro de Apodaca	16.7%	38.1%	33.3%	11.9%
	Total		19.7%	27.2%	32.3%	20.9%
Guadalupe	Instalación	Lic. Jorge Treviño	30.7%	28.8%	28.8%	11.7%
		San Miguel	8.1%	33.9%	12.9%	45.2%
		Talavera	18.2%	28.4%	18.2%	35.2%
		CEDEREG	21.6%	35.1%	10.3%	33.0%
	Total		25.6%	30.1%	23.2%	21.0%
Monterrey	Instalación	10 de Marzo	31.7%	33.7%	14.9%	19.8%
		Camino Real	24.2%	36.7%	10.9%	28.1%
		UD Granja Sanitaria	14.2%	24.5%	24.5%	36.8%
		Monterrey 400	9.4%	49.5%	9.4%	31.6%
		Moderna	30.6%	32.3%	11.3%	25.8%
		Parque España	18.0%	30.0%	21.0%	31.0%
		San Bernabé	11.5%	37.7%	26.2%	24.6%
		San Jorge		8.7%	13.0%	78.3%
		Raúl González	2.2%	32.6%	34.8%	30.4%
	CD. Deportiva	26.6%	23.4%	25.1%	24.9%	
	Total		20.9%	31.0%	20.0%	28.0%
San Nicolas de los Garza	Instalación	Constituyentes de Querétaro 1 y 3	24.3%	25.4%	20.0%	30.3%
		Unidad Deportiva Anáhuac	15.8%	27.4%	24.2%	32.6%
		Mario J Montemayor	22.0%	25.8%	16.6%	35.6%
		Revolución	16.9%	39.2%	12.3%	31.5%
		CEDECO	27.7%	24.1%	26.8%	21.4%
		Unidad Laboral	16.7%	40.6%	8.3%	34.4%
		Nuevo	12.0%	54.0%	1.0%	33.0%
	Total		21.1%	30.9%	17.2%	30.9%

Municipio		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Escobedo	Chi-cuadrado de Pearson	161.508 <sup>b</sup>	15	.000
Guadalupe	Chi-cuadrado de Pearson	81.807 <sup>c</sup>	9	.000
Monterrey	Chi-cuadrado de Pearson	185.873 <sup>d</sup>	27	.000
San Nicolas de los Garza	Chi-cuadrado de Pearson	90.085 <sup>e</sup>	18	.000

Se ha encontrado diferencias significativas en la composición de los diferentes grupos de usuarios en función del sexo. El grupo 2 tiene una proporción menor de usuarios de género masculino, mientras que el grupo 3 presenta una cantidad menor de usuarias (Tabla 40).

**Tabla 40**

*Distribución de frecuencias de conglomerados respecto al género. Porcentajes, prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

			Número de conglomerados en dos fases				Total
			1	2	3	4	
Género	Masculino	% género	21.3%	27.3%	24.4%	26.9%	100,0%
		% dentro conglomerados	44.0% <sub>a, b</sub>	40.2% <sub>b</sub>	49.2% <sub>c</sub>	45.3% <sub>c</sub>	44,3%
	Femenino	% género	21.6%	32.4%	20.1%	25.9%	100,0%
		% dentro conglomerados	56.0% <sub>a, b</sub>	59.8% <sub>b</sub>	50.8% <sub>c</sub>	54.7% <sub>a, c</sub>	55,7%
Total	% género		21,5%	30.1%	22.0%	26.4%	100.0%
	% dentro conglomerados		100,0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de Número de conglomerados en dos fases categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel ,05.

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	18.560a	3	.000

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 403,44

En la tabla 41 se estudia la edad media de los usuarios en cada uno de los grupos, encontrándose diferencias significativas entre los grupos, siendo la agrupación 2 la de mayor edad.

**Tabla 41**

*Edad y conglomerados. Media, desviación típica, ANOVA de un factor y nivel de significación*

Número de conglomerados	Media (años)	Desviación Típica	ANOVA	
			F	Sig.
1	17.47	17.47	19.586	.000
2	21.03	21.03		
3	17.88	17.88		
4	19.98	19.98		

Continuando la descripción de los conglomerados obtenidos en el análisis clúster, se ha calculado la distribución según el nivel de estudios y se han observado diferencias significativas ( $p = .000$ ) (Tabla 42). A partir de este análisis se puede comprobar que en los conglomerados 2 y 4, el porcentaje de usuarios con niveles educativos medios y superiores es mayor que en los otros conglomerados.

**Tabla 42**

*Tabla de contingencia estudios y conglomerados. Porcentajes. prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

	Número de conglomerados en dos fases				Total
	1	2	3	4	
Básicos	22.2%	28.1%	26.4%	23.3%	100.0%
Medios	21.6%	30.5%	19.7%	28.2%	100.0%
Superiores	17.7%	37.5%	14.3%	30.5%	100.0%
Total	21.5%	30.1%	22.0%	26.4%	100.0%

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	56.764 <sup>a</sup>	6	.000

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 90,01.

Respecto a la variable ocupación también se comprueban diferencias significativas ( $p=.000$ ), encontrándose en el conglomerado 1, el mayor porcentaje de parados. El grupo 2 presenta mayores porcentajes de jubilados y trabajadores domésticos (Tabla 43).

**Tabla 43**

*Tabla de contingencia ocupación y conglomerados. Porcentajes. prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

	Número de conglomerados en dos fases				Total
	1	2	3	4	
Trabajo	18.3%	38.6%	17.5%	25.7%	100.0%
Jubilado/pensionado	13.7%	39.7%	13.7%	32.9%	100.0%
Desempleado	34.3%	19.4%	25.4%	20.9%	100.0%
Estudiante	22.4%	27.6%	23.8%	26.3%	100.0%
Trabajo doméstico/sus labores	15.0%	41.2%	15.7%	28.1%	100.0%
Otra	31.1%	27.9%	13.1%	27.9%	100.0%
Total	21.5%	30.1%	22.0%	26.4%	100.0%

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	80.766a	15	.000

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13.10.

La frecuencia semanal con la que los usuarios asisten a los centros deportivos también ha sido objeto de estudio mediante el análisis clúster (Tabla 44). Nuevamente se encuentran diferencias significativas ( $p=.000$ ).

**Tabla 44**

*Tabla de contingencia frecuencia de práctica semanal y conglomerados. Porcentajes. prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

	Número de conglomerados en dos fases				Total
	1	2	3	4	
1 vez por semana	31.5%	29.6%	22.2%	16.7%	100.0%
2 veces por semana	28.1%	33.3%	16.6%	22.0%	100,0%
3 veces por semana	23,9%	30.5%	22.7%	23,0%	100,0%
4 o más veces por semana	16.5%	28.8%	23.1%	31.6%	100,0%
Total	21.5%	30.1%	22.0%	26.4%	100,0%

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	88.540a	9	.000

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 23,20.

En el tiempo medio de sesión de los diferentes conglomerados se han encontrado diferencias significativas (Tabla 45). Es el grupo 3 el que tiene una menor duración por sesión.

**Tabla 45**

*Tiempo medio de entrenamiento y conglomerados. Media. desviación típica. ANOVA y nivel de significación.*

Número de conglomerados	Tiempo	Desviación Típica	ANOVA	
			F	Sig.
1	105.18	74.22	18.233	.000
2	102.88	66.58		
3	92.25	51.10		
4	113.54	66.47		

#### **4.1.4. Resultados correspondientes al objetivo 1.4.**

El objetivo es relacionar intenciones de comportamiento y tipologías de usuarios entre cada municipio. En la tabla (46) puede observarse los resultados para el total de la población y para cada uno de los municipios. Para el total de los usuarios, en los conglomerados 3 y 4, se encuentran un porcentaje mayor de población en etapas de Mantenimiento. El conglomerado 1 presenta el mayor porcentaje de usuarios en etapa de Pre-contemplación.

Son Monterrey y San Nicolás, los municipios con mayor porcentaje de usuarios en las etapas de Acción y Mantenimiento (Tabla 46).

**Tabla 46**

*Tabla de contingencia etapas de cambio y conglomerados por Municipio y población total Porcentajes, prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

Municipio		Número de conglomerados en dos fases				Total
		1	2	3	4	
Escobedo	Etapas	Precontemplación	8.6% <sub>0a</sub>	0.5% <sub>0b</sub>	1.6% <sub>0b</sub>	2.3%
		Contemplación	14.5% <sub>0a</sub>	15.2% <sub>0a</sub>	8.0% <sub>0b</sub>	10.9%
		Preparación	7.9% <sub>0a</sub>	5.7% <sub>0a</sub>	7.2% <sub>0a</sub>	6.2%
		Acción	15.8% <sub>0a</sub>	20.5% <sub>0a</sub>	15.3% <sub>0a</sub>	16.6%
		Mantenimiento	53.3% <sub>0a</sub>	58.1% <sub>0a</sub>	67.9% <sub>0b</sub>	64.0%
Guadalupe	Etapas	Precontemplación	4.1% <sub>0a</sub>	5.0% <sub>0a</sub>	1.3% <sub>0a</sub>	3.1%
		Contemplación	6.4% <sub>0a</sub>	18.9% <sub>0b</sub>	3.9% <sub>0a</sub>	8.8%
		Preparación	7.6% <sub>0a, b</sub>	11.4% <sub>0a, b</sub>	13.5% <sub>0b</sub>	9.9%
		Acción	4.7% <sub>0a</sub>	6.0% <sub>0a, b</sub>	11.0% <sub>0b</sub>	7.0%
		Mantenimiento	77.2% <sub>0a, b</sub>	58.7% <sub>0c</sub>	70.3% <sub>0b</sub>	71.1%
Monterrey	Etapas	Precontemplación	4.6% <sub>0a</sub>	1.9% <sub>0b, c</sub>	2.7% <sub>0a, c</sub>	2.3%
		Contemplación	8.5% <sub>0a</sub>	9.4% <sub>0a</sub>	14.6% <sub>0b</sub>	8.6%
		Preparación	8.0% <sub>0a</sub>	4.8% <sub>0a</sub>	6.6% <sub>0a</sub>	5.0%
		Acción	18.5% <sub>0a</sub>	19.2% <sub>0a</sub>	7.2% <sub>0b</sub>	14.2%
		Mantenimiento	60.4% <sub>0a</sub>	64.6% <sub>0a, b</sub>	69.0% <sub>0b</sub>	69.9%
San Nicolas de los Garza	Etapas	Precontemplación	3.8% <sub>0a</sub>	0.9% <sub>0b</sub>	1.0% <sub>0a, b</sub>	1.4%
		Contemplación	10.6% <sub>0a</sub>	6.4% <sub>0a, b</sub>	4.7% <sub>0b, c</sub>	5.6%
		Preparación	8.9% <sub>0a</sub>	5.8% <sub>0a, b</sub>	4.7% <sub>0a, b</sub>	5.5%
		Acción	15.7% <sub>0a, b</sub>	21.1% <sub>0b</sub>	14.0% <sub>0a</sub>	16.0%
		Mantenimiento	61.0% <sub>0a</sub>	65.9% <sub>0a</sub>	75.6% <sub>0b</sub>	71.5%
Total Población	Etapas	Precontemplación	4.9% <sub>0a</sub>	1.9% <sub>0b</sub>	1.8% <sub>0b</sub>	2.2%
		Contemplación	9.7% <sub>0a</sub>	11.0% <sub>0a</sub>	9.0% <sub>0a</sub>	8.3%
		Preparación	8.1% <sub>0a</sub>	6.3% <sub>0a</sub>	7.5% <sub>0a</sub>	6.1%
		Acción	14.7% <sub>0a</sub>	17.9% <sub>0a</sub>	11.4% <sub>0b</sub>	14.0%
		Mantenimiento	62.5% <sub>0a</sub>	63.0% <sub>0a</sub>	70.3% <sub>0b</sub>	69.4%

*Nota.* Cada letra de subíndice indica un subconjunto de Número de conglomerados en dos fases categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel .05.

Municipio		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Escobedo	Chi-cuadrado de Pearson	56.680 <sup>b</sup>	12	.000
Guadalupe	Chi-cuadrado de Pearson	57.679 <sup>c</sup>	12	.000
Monterrey	Chi-cuadrado de Pearson	109.879 <sup>d</sup>	12	.000
San Nicolas de los Garza	Chi-cuadrado de Pearson	59.044 <sup>e</sup>	12	.000
Total	Chi-cuadrado de Pearson	180.798 <sup>a</sup>	12	.000

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 19.98.

b. 3 casillas (15.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.54.

c. 2 casillas (10.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.41.

d. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7.60.

e. 4 casillas (20.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.75.

## 4.2. Resultados correspondientes a la hipótesis 2.

La hipótesis de trabajo 2, es que la valoración que hacen los usuarios de los servicios deportivos es aceptable, existiendo diferencias en función del municipio. Las dimensiones de la calidad percibida afectan de diferente forma en la satisfacción de los usuarios.

### 4.2.1. Resultados correspondientes al objetivo 2.1.

El primer objetivo de esta hipótesis es determinar la calidad percibida, valor percibido y satisfacción de los usuarios. La media de la calidad percibida es de  $3.80 \pm .81$  siendo la puntuación mayor para las dimensiones técnico y personal de servicio. Imagen, espacios y material, son las dimensiones con puntuación menor (Tabla 47).

Cuando se estudia la calidad percibida y sus dimensiones en función del género, se ha encontrado diferencias en la valoración que los usuarios hacen de los técnicos y de las actividades. Son las mujeres quienes hacen una mejor valoración (Tabla 47).

**Tabla 47**

*Valoración de la calidad y sus dimensiones en función del género. Media, desviación típica, prueba de Levene, prueba T y nivel de significación.*

	Género	Media	Desviación típ.	Prueba de Levene		Prueba T	
				F	Sig.	T	Sig.
Calidad percibida	Masculino	3.78	.81	.196	.658	-1.138	.255
	Femenino	3.81	.81				
Técnico	Masculino	3.86	.86	2.134	.144	-3.011	.003
	Femenino	3.94	.84				
Instalaciones	Masculino	3.45	.99	.025	.874	-.051	.960
	Femenino	3.45	1.00				
Material	Masculino	3.49	.96	8.068	.005	1.086	.278
	Femenino	3.45	1.02				
Actividades	Masculino	3.89	.79	1.058	.304	-3.223	.001
	Femenino	3.96	.78				
Imagen	Masculino	3.42	.95	9.685	.002	.308	.758
	Femenino	3.41	1.01				
Personal de servicio	Masculino	3.84	.85	11.125	.001	-.995	.320
	Femenino	3.87	.80				

Existe correlación positiva entre la edad y las dimensiones de la calidad percibida técnicos, actividades y personal de servicio. Existe correlación negativa edad y material (Tabla 48).

**Tabla 48***Correlación edad, calidad percibida y sus dimensiones. Coeficiente de Pearson y nivel de significación*

	Calidad percibida	Técnico	Instalaciones	Mate- rial	Activid- ades	Ima- gen	Personal de servi- cio
Correlación de Pearson	.022	.068**	-.001	-.038*	.096**	-.019	.049**
Sig.	.161	.000	.969	.013	.000	.211	.001

Se ha encontrado diferencias significativas en la valoración que hacen los diferentes grupos de usuarios, en la calidad percibida, así como en todas las dimensiones. Son siempre los grupos 3 y 4 los que valoran las organizaciones deportivas municipales de forma más alta (Tabla 49).

**Tabla 49***Valoración de la calidad y sus dimensiones en función del grupo de usuarios. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

Dimensión	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Calidad percibida	1	3.48	.97	111.547	.000
	2	3.67	.72		
	3	3.97	.72		
	4	4.05	.73		
	Total	3.80	.81		
Técnico	1	3.43	.97	215.245	.000
	2	3.81	.77		
	3	4.04	.73		
	4	4.31	.72		
	Total	3.91	.85		
Instalaciones	1	3.15	.95	63.477	.000
	2	3.33	.91		
	3	3.68	.98		
	4	3.62	1.05		
	Total	3.45	.99		
Material	1	3.18	.94	59.064	.000
	2	3.36	.92		
	3	3.70	.96		
	4	3.64	1.07		
	Total	3.47	1.00		
Actividades	1	3.49	.90	223.918	.000
	2	3.81	.69		
	3	4.07	.65		
	4	4.30	.67		
	Total	3.93	.79		
Imagen	1	3.23	1.07	82.379	.000
	2	3.18	.87		
	3	3.76	.88		
	4	3.53	1.02		
	Total	3.41	.98		
Personal De Servicio	1	3.45	.90	167.228	.000
	2	3.75	.76		
	3	4.01	.72		
	4	4.19	.74		
	Total	3.86	.82		

Al comparar la valoración que los usuarios otorgan a la calidad percibida y a las dimensiones, puede verse que Guadalupe es el Municipio que mejor valoración tiene en la media, así como en instalaciones e imagen. El Municipio con una valoración media mala es San Nicolás de los Garza (Tabla 50).

**Tabla 50**

*Valoración de la calidad y sus dimensiones en función del Municipio. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

Dimensión	Municipio	Media	Desviación típica	F	Sig.
Calidad Percibida	Escobedo	3.86	1.04	70.808	.000
	Guadalupe	4.17	.94		
	Monterrey	3.72	.66		
	San Nicolas de los Garza	3.64	.68		
Técnico	Escobedo	3.75	.93	11.198	.000
	Guadalupe	3.92	.82		
	Monterrey	3.94	.83		
	San Nicolas de los Garza	3.97	.85		
Instalaciones	Escobedo	3.30	1.03	17.895	.000
	Guadalupe	3.39	.87		
	Monterrey	3.58	.97		
	San Nicolas de los Garza	3.38	1.06		
Material	Escobedo	3.32	1.06	8.729	.000
	Guadalupe	3.41	.91		
	Monterrey	3.53	.93		
	San Nicolas de los Garza	3.50	1.09		
Actividades	Escobedo	3.88	.86	3.478	.015
	Guadalupe	3.91	.76		
	Monterrey	3.92	.77		
	San Nicolas de los Garza	3.99	.77		
Imagen	Escobedo	3.48	.94	22.895	.000
	Guadalupe	3.62	.97		
	Monterrey	3.41	.98		
	San Nicolas de los Garza	3.24	1.00		
Personal de Servicio	Escobedo	3.60	.71	52.130	.000
	Guadalupe	3.70	.64		
	Monterrey	3.93	.89		
	San Nicolas de los Garza	4.02	.82		

La valoración de la satisfacción es de  $3.94 \pm .90$ . Existe correlación significativa y positiva entre la edad y la valoración de la satisfacción ( $r = .056$ ;  $p = .000$ ). No existe diferencias de la valoración en función del género (Tabla 51).



**Tabla 51**

*Valoración de la satisfacción en función del género. Media, desviación típica, prueba de Levene, prueba T y nivel de significación*

	Género	Media	Desviación típ.	Prueba de Levene		Prueba T	
				F	Sig.	T	Sig.
Satisfacción	Masculino	3.92	.89	1.003	.317	-1.297	.195
	Femenino	3.96	.91				

Existe diferencias en la valoración de la satisfacción que manifiestan los grupos. Es el grupo 4 el que expresa una mayor satisfacción, mientras que el grupo 1 es el que menor estimación hace de la misma (Tabla 52).

**Tabla 52**

*Valoración de la satisfacción en función de los grupos de usuarios. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

		Media	Desviación típica	F	Sig.
Satisfacción	1	3.58	1.04	105.817	.000
	2	3.83	.82		
	3	4.10	.78		
	4	4.22	.83		
	Total	3.94	.90		

Existe de la misma forma diferencias en la satisfacción de los usuarios de los diferentes municipios. Son los usuarios de Monterrey y Guadalupe los más satisfechos (Tabla 53).

**Tabla 53**

*Valoración de la satisfacción en función de los municipios. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

		Media	Desviación Típica	F	Sig.
Satisfacción	Escobedo	3.88	.93	30.039	.000
	Guadalupe	3.96	.91		
	Monterrey	4.08	.81		
	San Nicolas de los Garza	3.76	.97		
	Total	3.94	.90		

El valor percibido ha obtenido una puntuación media de  $3.98 \pm .93$  sobre 5. No existe correlación entre la edad y el valor percibido por parte de los usuarios. Tampoco existen diferencias en el valor percibido en función del género (Tabla 54).

**Tabla 54**

*Valor percibido en función del género. Media, desviación típica, prueba de Levene, prueba T y nivel de significación*

	Género	Media	Desviación típ.	Prueba de Levene		Prueba T	
				F	Sig.	T	Sig.
Valor Percibido	Masculino	3.95	.93	4.388	.036	-1.582	.114
	Femenino	4.00	.92				

Si hay diferencias en el valor percibido entre los diferentes grupos de usuarios. Es el grupo 4, seguido por el grupo 3, los que han expresado un mejor valor percibido (Tabla 55).

**Tabla 55**

*Valor percibido en función de los grupos de usuarios. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

		Media	Desviación típica	F	Sig.
Valor Percibido	1	3.60	1.09	116.824	.000
	2	3.86	.84		
	3	4.11	.78		
	4	4.30	.86		
	Total	3.98	.93		

Finalmente puede observarse en la tabla 56, la existencia de diferencias significativas en el valor percibido en función de los municipios. Son Escobedo y Guadalupe los municipios con el valor percibido más alto, mientras que San Nicolás de los Garza obtiene la valoración más baja.

**Tabla 56**

*Valoración de la satisfacción en función de los municipios. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

		Media	Desviación típica	F	Sig.
Valor Percibido	Escobedo	4.02	.86	7.583	.000
	Guadalupe	4.09	.82		
	Monterrey	3.97	.95		
	San Nicolas de los Garza	3.88	.99		
	Total	3.98	.93		

#### 4.2.2. Resultados correspondientes al objetivo 2.2.

El segundo objetivo de esta hipótesis es estudiar la relación calidad percibida, valor percibido y satisfacción en cada uno de los municipios objeto del estudio.

Para comprobar la validez de la estructura factorial de los datos en los usuarios de los 4 municipios, se procedió a realizar pruebas con el modelo que relaciona la calidad percibida (seis dimensiones), el valor Percibido y la satisfacción. En la tabla 57 se observa que los índices de ajuste del modelo analizado en los usuarios de los 4 municipios, presentan unos valores correctos.

**Tabla 57**

*Indicadores de ajuste*

	RMR	RMSEA	GFI	IFI	TLI	CFI	$\chi^2$	Gl	$\chi^2/\text{gl}$
Escobedo	.043	.047	.926	.962	.954	.962	558.390	248	2.252
Guadalupe	.050	.058	.893	.948	.937	.948	642.702	248	2.592
Monterrey	.037	.049	.917	.959	.950	.958	656.304	248	2.647
San Nicolas de los Garza	.034	.043	.935	.966	.959	.966	572.060	248	2.307

Con el fin de poder comparar el modelo en los usuarios de las 4 poblaciones se ha realizado pruebas de invarianza factorial. Si se considera la diferencia en  $\chi^2$  entre los modelos sin restricciones (modelo 1), con el resto de los modelos con restricciones, se observan diferencias significativas (Tabla 58). Al observar el valor de CFI en los modelos, se puede apreciar que todos ellos, exceptuando el valor del modelo 6, presentan valores muy similares, con una diferencia entre ellos menor a -.01, lo que sugiere la invarianza factorial del modelo.

El modelo 1, aquel que no tiene ningún tipo de restricción, es el que presenta el mejor conjunto de índices, puesto que los valores CFI, AIC y ECVI, son los mejores de los diferentes modelos. Por lo que se considera que es el modelo óptimo para comparar los cuatro grupos objeto de estudio (Tabla 58).

**Tabla 58**

*Estadísticos de ajuste para los modelos. Comparación entre modelos usando modelo 1 como correcto*

Goodness-of-fit Indices and Model Comparisons for Tested Models								Comparisons of Conditions Using Measurement Invariance Procedures		
Modelo	CMIN	DF	P	CMIN/DF	CFI	AIC	ECVI	Dif. DF.	Dif CMIN.	P
Modelo 1	4184.299	992	.000	4.218	.948	4800.299	1.134			
Modelo 2	4362.179	1061	.000	4.111	.947	4840.179	1.144	69	177.880	.000
Modelo 3	4427.930	1082	.000	4.092	.946	4863.930	1.149	90	243.631	.000
Modelo 4	4751.209	1145	.000	4.150	.942	5061.209	1.196	153	566.910	.000
Modelo 5	4762.328	1148	.000	4.148	.942	5066.328	1.197	156	578.029	.000
Modelo 6	5640.447	1223	.000	4.612	.929	5794.447	1.369	231	1456.148	.000
Modelo 1, no presenta ninguna restricción; modelo 2, tiene restringidos los pesos de medida; modelo 3, tiene restringidos los pesos de medida y los pesos estructurales; modelo 4, tiene restringidos los pesos de medida, los pesos estructurales y covarianzas estructurales; modelo 5, tiene restringidos los pesos de medida, los pesos estructurales, covarianzas estructurales y residuos estructurales; modelo 6, tiene restringidos los pesos de medida, los pesos estructurales, covarianzas estructurales, residuos estructurales y residuos de medición.										
Dif. CMIN, diferencia del modelo 1 con el resto de modelos; Dif DF, diferencia del modelo 1 con el resto de modelos; P nivel de significación entre modelos.										

Los datos de la tabla 59 muestran las relaciones de las diferentes dimensiones de la calidad en el valor y la satisfacción en la población total y en cada uno de los municipios. En general puede observarse que técnicos, personal de servicios, comunicación y actividad, son precursores del valor percibido en todos los municipios. Las dimensiones de la calidad personal de servicios, actividad y material son predecesores de la satisfacción en todas las poblaciones. El valor percibido es un predecesor de la satisfacción (Tabla 59). Material y espacios no tienen relación con el valor percibido en ninguna población. Técnicos y espacios no tiene relación con la satisfacción en ninguna población.

**Tabla 59**

*Comparación de los coeficientes de regresión estandarizados de los dos grupos de usuarios de servicios deportivos municipales y nivel de significación*

			Población total	Escobedo	Guadalupe	Monterrey	San Nicolás de los Garza
Valor	<---	FTécnicos	.115**	.118**	.123**	.117**	.115**
Valor	<---	PPas	.270**	.249**	.293**	.264**	.271**
Valor	<---	Comunican	.112**	.096**	.117**	.116**	.112**
Valor	<---	Activid	.271**	.282**	.286**	.272**	.267**
Valor	<---	Mat	-.001	.002	.002	.002	.002
Valor	<---	Esp	-.032	-.038	-.037	-.039	-.042
Satisfacc	<---	Valor	.242**	.250**	.235**	.240**	.251**
Satisfacc	<---	FTécnicos	.037	.035	.034	.033	.034
Satisfacc	<---	PPas	.317**	.309**	.342**	.313**	.336**
Satisfacc	<---	Comunican	.032	.028	.032	.033	.033
Satisfacc	<---	Activid	.330**	.344**	.330**	.318**	.328**
Satisfacc	<---	Mat	.038*	.038*	.035*	.035*	.042*
Satisfacc	<---	Esp	-.007	-.013	-.012	-.013	-.015
Varianza explicada de Valor			40%	43%	55%	40%	38%
Varianza explicada de Satisfacción			68%	72%	80%	65%	69%

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$

#### **4.2.3. Resultados correspondientes al objetivo 2.3.**

El último objetivo de esta hipótesis es analizar las valoraciones de los usuarios en función de las intenciones de comportamiento y los motivos de práctica. Puede observarse en la tabla 60, que, en todas las dimensiones y constructos, excepto imagen/comunicación, analizados, son los usuarios que se encuentran en las etapas de acción y mantenimiento los que valoran en mejor medida el servicio.

**Tabla 60**

*Valoración de los servicios deportivos en función de las intenciones de comportamiento. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación.*

		Media	Desviación típica	F	Sig.
Calidad Percibida	Precontemplación	3.51	.99	15.881	.000
	Contemplación	3.67	.79		
	Preparación	3.58	.83		
	Acción	3.70	.76		
	Mantenimiento	3.86	.81		
Técnico	Precontemplación	3.71	.97	18.005	.000
	Contemplación	3.71	.80		
	Preparación	3.72	.89		
	Acción	3.78	.83		
	Mantenimiento	3.98	.85		
Instalaciones	Precontemplación	3.36	.98	4.987	.001
	Contemplación	3.32	.92		
	Preparación	3.26	1.01		
	Acción	3.44	.96		
	Mantenimiento	3.48	1.01		
Material	Precontemplación	3.38	1.07	4.005	.003
	Contemplación	3.38	.92		
	Preparación	3.28	1.05		
	Acción	3.45	.98		
	Mantenimiento	3.50	1.00		
Actividades	Precontemplación	3.60	.96	24.653	.000
	Contemplación	3.71	.75		
	Preparación	3.71	.82		
	Acción	3.84	.75		
	Mantenimiento	4.00	.78		
Imagen	Precontemplación	3.28	.90	8.806	.000
	Contemplación	3.37	.87		
	Preparación	3.19	.98		
	Acción	3.28	.97		
	Mantenimiento	3.47	1.00		
Personal de servicio	Precontemplación	3.71	1.01	21.618	.000
	Contemplación	3.63	.79		
	Preparación	3.62	.84		
	Acción	3.75	.83		
	Mantenimiento	3.93	.80		
Satisfacción	Precontemplación	3.70	1.07	13.099	.000
	Contemplación	3.80	.89		
	Preparación	3.67	.97		
	Acción	3.88	.86		
	Mantenimiento	4.00	.89		
Valor	Precontemplación	3.69	1.06	11.040	.000
	Contemplación	3.83	.85		
	Preparación	3.80	.92		
	Acción	3.88	.91		
	Mantenimiento	4.04	.93		

Son los usuarios de los grupos 3 y 4 los que han valorado en mejor medida los constructos y dimensiones analizadas (Tabla 61).

**Tabla 61**

*Valoración de los servicios deportivos en función del grupo de usuarios. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

		Media	Desviación típica	F	Sig.
Calidad percibida	1	3.48	.97	111.547	.000
	2	3.67	.72		
	3	3.97	.72		
	4	4.05	.73		
Técnico	1	3.43	.97	215.245	.000
	2	3.81	.77		
	3	4.04	.73		
	4	4.31	.72		
Instalaciones	1	3.15	.95	63.477	.000
	2	3.33	.91		
	3	3.68	.98		
	4	3.62	1.05		
Material	1	3.18	.94	59.064	.000
	2	3.36	.92		
	3	3.70	.96		
	4	3.64	1.07		
Actividades	1	3.49	.90	223.918	.000
	2	3.81	.69		
	3	4.07	.65		
	4	4.30	.67		
Imagen	1	3.23	1.07	82.379	.000
	2	3.18	.87		
	3	3.76	.88		
	4	3.53	1.02		
Personal de servicio	1	3.45	.90	167.228	.000
	2	3.75	.76		
	3	4.01	.72		
	4	4.19	.74		
Satisfacción	1	3.58	1.04	105.817	.000
	2	3.83	.82		
	3	4.10	.78		
	4	4.22	.83		
Valor	1	3.60	1.09	116.824	.000
	2	3.86	.84		
	3	4.11	.78		
	4	4.30	.86		

### 4.3. Resultados correspondientes a la hipótesis 3.

La tercera hipótesis de trabajo es que las intenciones futuras de los usuarios se relacionan con la satisfacción del servicio recibido. Los usuarios de los servicios con una mayor calidad percibida presentan mayor lealtad al centro.

#### 4.3.1. Resultados correspondientes al objetivo 3.1.

El primer objetivo de esta hipótesis es conocer las intenciones futuras de los usuarios de centros deportivos municipales. La media de las intenciones futuras es de  $4.90 \pm 1.12$  siendo la puntuación mayor para la dimensión lealtad (Tabla 62).

**Tabla 62**

*Intenciones futuras. Media y desviación típica*

	Media	Desviación Típica
Intenciones Futuras	4.90	1.13
Lealtad	5.54	1.16
Precio	4.44	1.74
Respuesta	4.71	1.61

Las intenciones futuras y sus dimensiones en los cuatro grupos obtenidos, tras el análisis de clúster, muestran diferencias significativas en todos los factores. Las intenciones futuras, así como todas sus dimensiones, son las más valoradas en el conglomerado 3 (Tabla 63).

**Tabla 63**

*Intenciones futuras y conglomerados. Media. desviación típica. ANOVA. nivel de significación y post hoc*

		Media	Desviación típica	ANOVA		Post hoc
				F	Sig.	
Intenciones Futuras	1	4.57	1.27	115.422	.000	1v3;1v4
	2	4.65	.95			2v3;2v4
	3	5.36	1.09			3v1;3v2;3v4
	4	5.07	1.05			4v1;4v2;4v3
Lealtad	1	4.94	1.42	170.162	.000	1v2;1v3;1v4
	2	5.40	1.01			2v1;2v3;2v4
	3	5.84	.97			3v1;3v2
	4	5.94	.99			4v1;4v2
Precio	1	4.17	1.76	68.725	.000	1v3;1v4
	2	4.12	1.57			2v3;2v4
	3	5.09	1.67			3v1;3v2;3v4
	4	4.48	1.81			4v1;4v2;4v3
Respuesta	1	4.61	1.66	39.652	.000	1v2;1v3
	2	4.41	1.51			2v1;2v3;2v4
	3	5.14	1.56			3v1;3v2;3v4
	4	4.78	1.63			4v2;4v3



Las dimensiones lealtad y respuesta se relacionan con la edad. Lealtad lo hace de forma positiva, mientras que la capacidad de respuesta lo hace de forma negativa (Tabla 64).

**Tabla 64**

*Intenciones futuras y género. Media, desviación típica, prueba de Levene, prueba T y nivel de significación*

	Edad	
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Intenciones futuras	.001	.963
Lealtad	.070	.000
Precio	-.012	.424
Respuesta	-.037	.017

Es en la dimensión lealtad en la única que se ha encontrado diferencia entre usuarios de servicios deportivos públicos, siendo las mujeres las que obtienen una valoración mayor que los hombres. En el resto de las dimensiones y en la valoración global, no han aparecido diferencias en cuanto al género (Tabla 65).

**Tabla 65**

*Intenciones futuras y género. Media, desviación típica, prueba de Levene, prueba T y nivel de significación*

	Género	Media	Desviación Típica	Prueba de Levene		Prueba T	
				F	Sig.	t	sig
Intenciones Futuras	Hombre	4.87	1.14	.006	.941	-1.555	.120
	Mujer	4.92	1.12				
Lealtad	Hombre	5.47	1.19	6.582	.010	-3.667	.000
	Mujer	5.60	1.13				
Precio	Hombre	4.41	1.74	.001	.977	-1.087	.277
	Mujer	4.47	1.74				
Respuesta	Hombre	4.73	1.56	12.489	.000	.596	.551
	Mujer	4.70	1.65				

Solamente en la dimensión respuesta hay diferencias en relación con el nivel de estudios. Son los usuarios que tienen estudios medios los que tienen una valoración mayor (Tabla 66).

**Tabla 66***Intenciones futuras y estudios. Media, desviación típica, ANOVA, nivel de significación y post hoc*

		Media	Desviación típica	ANOVA		Post hoc
				F	Sig.	
Intenciones Futuras	Básicos	4.89	1.15	1.623	.197	
	Medios	4.92	1.10			
	Superiores	4.81	1.15			
Lealtad	Básicos	5.53	1.15	.123	.884	
	Medios	5.54	1.18			
	Superiores	5.56	1.15			
Precio	Básicos	4.49	1.71	1.605	.201	
	Medios	4.42	1.76			
	Superiores	4.33	1.76			
Respuesta	Básicos	4.65	1.65	6.415	.002	1v2
	Medios	4.80	1.55			2v1; 2v3
	Superiores	4.54	1.70			3v2

Al estudiar las intenciones futuras y sus las dimensiones que las integran en función de los municipios se observan diferencias significativas en todas ellas. Es San Nicolás de los Garza el municipio con peores valoraciones en lealtad, adaptación al precio e intenciones futuras. Monterrey obtiene las mejores valoraciones en capacidad de respuesta, lealtad e intenciones futuras (Tabla 67).

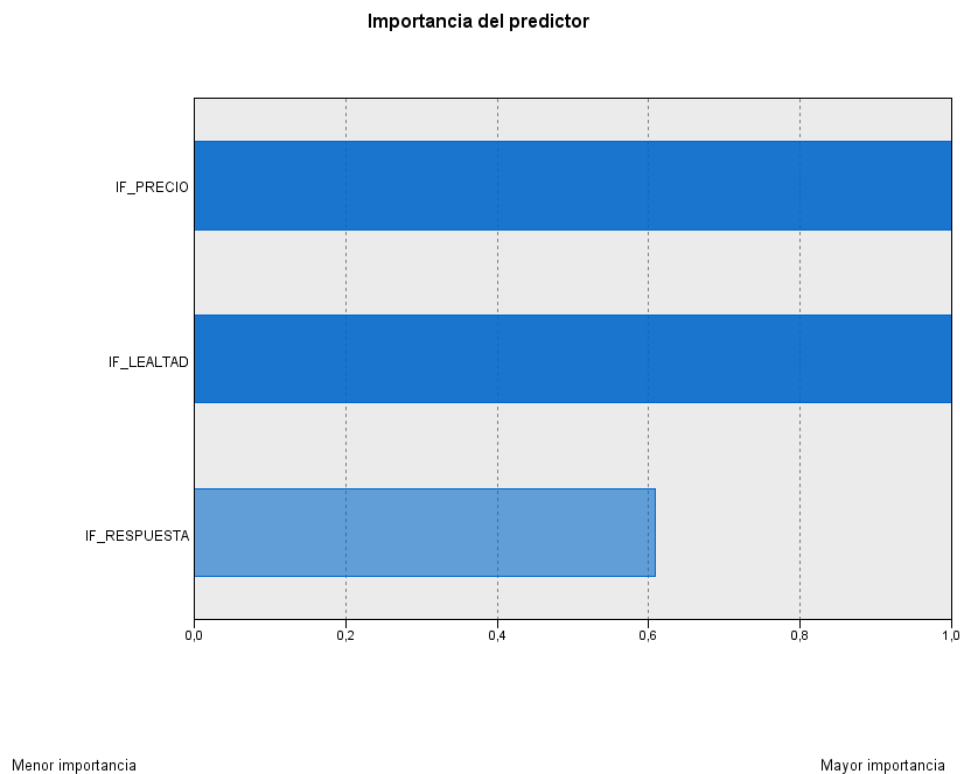
**Tabla 67***Intenciones futuras y municipios. Media, desviación típica, ANOVA, nivel de significación y post hoc*

		Media	Desviación típica	ANOVA		Post hoc
				F	Sig.	
Intenciones Futuras	Escobedo	4.96	1.11	11.472	.000	1v4
	Guadalupe	4.88	1.26			2v4
	Monterrey	4.98	1.08			3v4
	San Nicolás de los Garza	4.74	1.11			4v1;4v2;4v3
Lealtad	Escobedo	5.52	1.19	7.056	.000	
	Guadalupe	5.61	1.21			2v4
	Monterrey	5.61	1.13			3v4
	San Nicolás de los Garza	5.41	1.16			4v2;4v3
Precio	Escobedo	4.52	1.71	9.621	.000	1v4
	Guadalupe	4.71	1.78			2v3;2v4
	Monterrey	4.41	1.78			3v2
	San Nicolás de los Garza	4.27	1.65			4v1;4v2
Respuesta	Escobedo	4.84	1.55	28.668	.000	1v2;1v4
	Guadalupe	4.34	1.77			2v1;2v3
	Monterrey	4.93	1.52			3v2;3v4
	San Nicolás de los Garza	4.53	1.62			4v1;4v3

#### 4.3.2. Resultados correspondientes al objetivo 3.2.

El siguiente objetivo de esta investigación es crear tipologías de intenciones futuras entre los usuarios de servicios deportivos municipales. Para ello se han introducido las tres dimensiones resultando un agrupamiento con un valor de 0.5 en el test de Kaufman & Rousseeuw (1990). El resultado ha sido dos grupos. El mayor agrupa al 56.5% y el más pequeño al 43.5% de los usuarios.

En la figura 13, se muestra la importancia del predictor de conglomerados, que expone la importancia relativa de cada campo en la estimación del modelo. De esta forma, se puede observar en la figura, que la variable más importante de agrupación de los dos conglomerados es la Adaptación al Precio, seguida por Lealtad, mientras que la Respuesta es la variable de agrupación menos importante.



**Figura 13**

*Vista de la importancia del predictor de conglomerados*

La importancia de cada variable en la agrupación de los conglomerados es diferente. En ambos grupos, el factor menos importante es Respuesta (Tabla 68).

**Tabla 68**

*Vista de la importancia del predictor por importancia de cada conglomerado*

Segmento 2 (n=2392)	Segmento 1 (n=1844)	Importancia predictor
Precio (3.25)	Lealtad (6.32)	1
Lealtad (4.95)	Precio (6)	1
Respuesta (4.11)	Respuesta (5.50)	0.6

En la tabla 69 se expone la distribución de frecuencias de cada agrupación según los municipios objeto de estudio, donde se encuentran diferencias significativas ( $p = .000$ ) en los distintos conglomerados. Es San Nicolás de los Garza el municipio con mayor proporción de usuarios del grupo 2. Es Guadalupe el municipio con mayor porcentaje en el grupo 1.

**Tabla 69**

*Distribución de frecuencias de conglomerados respecto a los municipios. Porcentajes, prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación.*

		Conglomerados en dos fases según intenciones futuras	
		1	2
Municipio	Escobedo	45.2%	54.8%
	Guadalupe	47.8%	52.2%
	Monterrey	45.6%	54.4%
	San Nicolas de los Garza	36.7%	63.3%
Total		43.5%	56.5%

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	30.440	3	.000

Al estudiar la relación entre los grupos de usuarios según los motivos de práctica y los grupos de usuarios en función de las intenciones futuras, aparecen diferencias significativas ( $p = .000$ ). Son los conglomerados 1 y 2, los que tienen mayor porcentaje de usuarios en el grupo 2 de intenciones futuras, el grupo con unas intenciones futuras menos favorables hacia la organización deportiva. Por el contrario, los grupos 3 y 4 tienen porcentajes mayores en el grupo 1 de intenciones futuras (Tabla 70).

**Tabla 70**

*Distribución de frecuencias de conglomerados respecto a los grupos de usuarios según los motivos de práctica. Porcentajes, prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

		Conglomerados en dos fases según intenciones futuras	
		1	2
Conglomerados en dos fases según los motivos de práctica	1	32.7%	67.3%
	2	31.2%	68,8%
	3	64.8%	35.2%
	4	48.7%	51.3%
Total		43.5%	56.5%

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	306.241	3	.000

#### **4.3.3. Resultados correspondientes al objetivo 3.3.**

El tercer objetivo era constatar la incidencia de la calidad percibida, valor percibido y satisfacción en las intenciones futuras de los consumidores de servicios deportivos.

Para comprobar la validez de la estructura factorial de los datos en los cuatro grupos de usuarios, se procedió a realizar pruebas con el modelo que relaciona la calidad percibida (6 dimensiones), el valor percibido, la satisfacción e intenciones futuras (3 dimensiones), obteniéndose unos valores adecuados en los cuatro grupos de usuarios resultantes de la agrupación por motivos de práctica (modelo 0a, grupo 1; 0b, grupo 2; 0c, grupo 3; 0d, grupo 4). En la Tabla 71 se observa que los modelos analizados presentan unos índices de ajuste correctos.

Para comprobar la invarianza factorial del modelo y comparar las poblaciones posteriormente, se consideró la diferencia en  $\chi^2$  entre los modelos sin restricciones (modelo 1), con el resto de modelos con restricciones se observan diferencias (Tabla 71). Al observar el valor de CFI en los modelos, se puede apreciar que todos ellos, presentan valores muy similares, con una diferencia entre ellos menor a -.01, lo que sugiere la invarianza factorial del modelo. De igual forma, al observar los índices AIC y ECVI, puede advertirse que las diferencias en los ajustes son mínimos, lo cual indica que los diferentes modelos presentan valores muy similares.

El modelo 3 (tiene restringidos los pesos de medida y los pesos estructurales) es el que presenta el mejor coeficiente chi-cuadrado dividido por los grados de libertad. Además,

observando los valores de este modelo con relación al resto de modelos, no existen diferencias apreciables en los índices de ajuste CFI, RMSEA, ECVI y AIC, por lo que se considera que es el modelo óptimo para comparar los cuatro grupos objeto de estudio.

**Tabla 71**

*Estadísticos de ajuste para los modelos. Comparación entre modelos usando modelo 1 como correcto*

Goodness-of-fit Indices and Model Comparisons for Tested Models									Comparisons of Conditions Using Measurement Invariance Procedures			
Modelo	CMIN	DF	P	CMIN/DF	CFI	RMSEA	ECVI	AIC	Dif. CMIN	Dif. DF.	Dif. CFI	P
Modelo 0a	1613,912	509	.000	3.171	.924	.055	2.614	1855.912				
Modelo 0b	1427,567	509	.000	2.805	.953	.041	1.550	1669.567				
Modelo 0c	1386,847	509	.000	2.725	.929	.049	2.225	1628.847				
Modelo 0d	1404,491	509	.000	2.759	.948	.044	1.796	1646.491				
Modelo 1	8687.855	2278	.000	3.814	.900	.029	2.669	9171.855				
Modelo 2	8770.626	2308	.000	3.800	.899	.029	2.676	9194.626	82.772	30	.001	.000
Modelo 3	8815.799	2339	.000	3.769	.898	.028	2.671	9177.799	127.944	61	.002	.000
Modelo 4	8907.114	2360	.000	3.774	.897	.028	2.685	9227.114	219.259	82	.003	.000
Modelo 5	8912.253	2364	.000	3.770	.897	.028	2.685	9224.253	224.398	86	.003	.000
Modelo 6	9402.309	2399	.000	3.919	.890	.029	2.807	9644.309	714.455	121	.01	.000

Modelo 1, no presenta ninguna restricción; modelo 2, tiene restringidos los pesos de medida; modelo 3, tiene restringidos los pesos de medida y los pesos estructurales; modelo 4, tiene restringidos los pesos de medida, los pesos estructurales y covarianzas estructurales; modelo 5, tiene restringidos los pesos de medida, los pesos estructurales, covarianzas estructurales y residuos estructurales; modelo 6, tiene restringidos los pesos de medida, los pesos estructurales, covarianzas estructurales, residuos estructurales y residuos de medición.

Dif. CMIN, diferencia del modelo 1 con el resto de modelos; Dif. DF, diferencia del modelo 1 con el resto de modelos; P nivel de significación entre modelos.

Los datos de la tabla 72, al igual que los de la tabla que relaciona la calidad, el valor y la satisfacción en los diferentes municipios, muestran las relaciones de las diferentes dimensiones de la calidad en el valor y la satisfacción. En general puede observarse que técnicos, personal de servicios, comunicación y actividad, son precursores del valor percibido en todos los grupos. Las dimensiones de la calidad personal de servicios, actividad y material son predecesores de la satisfacción. El valor percibido es un predecesor de la satisfacción (Tabla 72). Material y espacios no tienen relación con el valor percibido. Técnicos y espacios no tiene relación con la satisfacción.

**Tabla 72**

*Coefficientes de regresión estandarizados de los grupos de usuarios de servicios deportivos y nivel de significación*

			Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Valor	<---	Técnicos	.114**	.108**	.113**	.108**	.108**
Valor	<---	Personal servicios	.268**	.255**	.258**	.255**	.255**
Valor	<---	Comunicación	.114**	.129**	.120**	.129**	.129**
Valor	<---	Actividad	.273**	.251**	.250**	.251**	.251**
Valor	<---	Material	-.002	.000	.000	.000	.000
Valor	<---	Espacios	-.032	-.033	-.033	-.033	-.033
Satisfacción	<---	Valor	.243**	.254**	.246**	.254**	.254**
Satisfacción	<---	Técnicos	.038	.032	.033	.032	.032
Satisfacción	<---	Personal servicios	.319**	.320**	.313**	.320**	.320**
Satisfacción	<---	Comunicación	.029	.039	.035	.039	.039
Satisfacción	<---	Actividad	.327**	.310**	.299**	.310**	.310**
Satisfacción	<---	Material	.039*	.040*	.039*	.040*	.040*
Satisfacción	<---	Espacios	-.007	-.007	-.007	-.007	-.007
Lealtad	<---	Satisfacción	.357**	.351**	.362**	.351**	.351**
Lealtad	<---	Valor	.099**	.103**	.103**	.103**	.103**
Precio	<---	Satisfacción	.247**	.237**	.245**	.237**	.237**
Precio	<---	Valor	.089**	.095**	.095**	.095**	.095**
Respuesta	<---	Valor	.075*	.070*	.068*	.070*	.070*
Respuesta	<---	Satisfacción	.033	.033	.033	.033	.033
Precio	<---	Técnicos	-.031	-.020	-.021	-.020	-.020
Precio	<---	Personal servicios	.167*	.155**	.157**	.155**	.155**
Precio	<---	Comunicación	.329**	.299**	.277**	.299**	.299**
Precio	<---	Actividad	.121*	.125*	.124*	.125*	.125*
Precio	<---	Material	-.053	-.050	-.050	-.050	-.050
Precio	<---	Espacios	.066*	.058*	.057*	.058*	.058*
Lealtad	<---	Técnicos	.025	.018	.019	.018	.018
Lealtad	<---	Personal servicios	.022	.019	.019	.019	.019
Lealtad	<---	Comunicación	.155**	.165**	.153**	.165**	.165**
Lealtad	<---	Actividad	.232**	.208**	.207**	.208**	.208**
Lealtad	<---	Material	.049*	.050*	.050*	.050*	.050*
Lealtad	<---	Espacios	.062*	.061*	.060*	.061*	.061*
Respuesta	<---	Técnicos	.030	.029	.029	.029	.029
Respuesta	<---	Personal servicios	.015	.029	.028	.029	.029
Respuesta	<---	Comunicación	.155**	.113**	.102**	.113**	.113**
Respuesta	<---	Actividad	.204**	.198**	.191**	.198**	.198**
Respuesta	<---	Material	.111**	.109**	.107**	.109**	.109**
Respuesta	<---	Espacios	-.044	-.053	-.052	-.053	-.053

\* p <.05; \*\* p<.001

Los datos de la tabla 72 muestran que las dimensiones de la calidad percibida, que presentan una relación directa y significativa con la dimensión lealtad son comunicación,

actividad, material y espacios. La adaptación al precio tiene como dimensiones antecesoras personal de servicios, comunicación, actividad y espacios. Con la dimensión respuesta se encuentra relación significativa con las dimensiones comunicación, actividad y material.

El valor es antecesor de lealtad, adaptación al precio y respuesta. La satisfacción es antecesora de lealtad y la adaptación al precio.

#### ***4.3.4. Resultados correspondientes al objetivo 3.4.***

El cuarto objetivo pretende relacionar intenciones futuras, intenciones de comportamiento y motivos de práctica de los usuarios de los centros deportivos municipales. Para ello se ha creado una tabla de contingencia segmentada. Se han introducido en primer lugar las capas, en este caso los grupos usuarios en función de las intenciones futuras que son dos. El grupo 1 con unos valores excelentes de intenciones futuras hacia la organización y el grupo 2 con valores menos positivos hacia las intenciones futuras hacia la organización.

A continuación, se han introducido los grupos en función de los perfiles motivaciones que son 4. El grupo 1 que se caracteriza por bajos valores de autodeterminación. El grupo 2, que presenta valores medios de motivación autodeterminada y bajos valores motivación no autodeterminada. El grupo 3, con valores medios de motivación autodeterminada y valores altos motivación no autodeterminada. El grupo 4, con altos valores de motivación autodeterminada y bajos valores motivación no autodeterminada. Finalmente se han incluido las etapas de cambio. El resultado es la existencia de diferencias significativas en todas las agrupaciones resultantes. En el grupo 1 de intenciones futuras se observa un mayor porcentaje de componentes de los grupos motivaciones 3 y 4, que, a su vez, están en mayor proporción en las etapas de acción y mantenimiento.

Por el contrario, en conglomerado 2 de intenciones futuras, presenta una mayor cantidad de usuarios de los grupos motivacionales 1 y 2, que a su vez se encuentran en mayor proporción en etapas menos avanzadas (Tabla 73).



**Tabla 73**

*Tabla de contingencia, conglomerados de intenciones futuras, conglomerados motivaciones y etapas de cambio. Porcentaje y prueba Chi-Cuadrado y nivel de significación*

Conglomerados en dos fases			ETAPAS DE CAMBIO				
			Precontem- plación	Contem- plación	Prepara- ción	Ac- ción	Manten- miento
Grupo 1 (buenos valores de intenciones futuras)	Número de conglo- merados motivación	1	3.4%	6.0%	3.7%	8.4%	78.5%
		2	1.3%	9.5%	3.8%	18.8%	66.6%
		3	2.3%	9.1%	6.0%	11.9%	70.7%
		4	0.6%	2.6%	2.4%	9.6%	84.9%
	Total		1.7%	6.8%	4.1%	12.1%	<b>75.3%</b>
Grupo 2 (valores mediocres de intenciones futuras)	Número de conglo- merados motivación	1	5.7%	11.4%	10.3%	17.8%	54.7%
		2	2.2%	11.7%	7.4%	17.4%	61.3%
		3	0.9%	8.8%	10.4%	10.4%	69.5%
		4	0.7%	4.0%	4.0%	12.6%	78.7%
	Total		<b>2.6%</b>	<b>9.4%</b>	<b>7.7%</b>	<b>15.4%</b>	64.9%
Población total	Número de conglo- merados motivación	1	4.9%	9.7%	8.1%	14.7%	62.5%
		2	1.9%	11.0%	6.3%	17.9%	63.0%
		3	1.8%	9.0%	7.5%	11.4%	70.3%
		4	0.6%	3.3%	3.2%	11.1%	81.7%
	Total		2.2%	8.3%	6.1%	14.0%	69.4%

Número de conglomerados en dos fases		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
1	Chi-cuadrado de Pearson	77.657 <sup>b</sup>	12	.000
	Razón de verosimilitudes	80.140	12	.000
	Asociación lineal por lineal	15.986	1	.000
	N de casos válidos	1844		
2	Chi-cuadrado de Pearson	122.153 <sup>c</sup>	12	.000
	Razón de verosimilitudes	126.110	12	.000
	Asociación lineal por lineal	91.425	1	.000
	N de casos válidos	2392		
Total	Chi-cuadrado de Pearson	180.798 <sup>a</sup>	12	.000
	Razón de verosimilitudes	187.438	12	.000
	Asociación lineal por lineal	122.909	1	.000
	N de casos válidos	4236		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 19,98.

b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,17.

c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,36.

#### 4.4. Resultados correspondientes a la hipótesis 4.

La cuarta hipótesis de trabajo es que la cultura organizativa y la satisfacción de los recursos humanos en los diferentes municipios dependen del nivel de formación, teniendo

relación directa con la productividad laboral. Son los trabajadores con mayor formación quienes presentan mayor cultura organizativa, más satisfacción y una productividad más alta.

#### 4.4.1. Resultados correspondientes al objetivo 4.1.

El primer objetivo de esta hipótesis es conocer la cultura organizativa de cada municipio. La media de cultura organizativa es de  $3.83 \pm .57$ , siendo el factor misión es que obtiene una valoración ligeramente superior al resto de factores que integran la cultura. Al estudiar la cultura organizativa y sus diferentes dimensiones en los municipios, puede apreciarse que existen diferencias significativas en todos los factores, excepto en adaptabilidad. Son Guadalupe y Escobedo los municipios con una mayor cultura organizativa entre sus trabajadores (Tabla 74).

**Tabla 74**

*Cultura organizativa por Municipio. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

		Media	Desviación típica	F	Sig.
Cultura Organizativa	Escobedo	3.93	.63	4.70	.003
	Guadalupe	3.98	.50		
	Monterrey	3.75	.53		
	San Nicolas de los Garza	3.74	.60		
	Total	3.83	.57		
Implicación	Escobedo	3.96	.73	9.73	.000
	Guadalupe	4.04	.50		
	Monterrey	3.81	.63		
	San Nicolas de los Garza	3.58	.67		
	Total	3.83	.65		
Consistencia	Escobedo	3.90	.68	3.78	.011
	Guadalupe	3.93	.55		
	Monterrey	3.69	.56		
	San Nicolas de los Garza	3.76	.67		
	Total	3.80	.61		
Adaptabilidad	Escobedo	3.82	.60	2.343	.073
	Guadalupe	3.94	.57		
	Monterrey	3.73	.56		
	San Nicolas de los Garza	3.79	.61		
	Total	3.81	.59		
Misión	Escobedo	4.02	.74	3.382	.018
	Guadalupe	4.00	.61		
	Monterrey	3.78	.67		
	San Nicolas de los Garza	3.81	.74		
	Total	3.88	.69		

No existen diferencias significativas en cultura organizativa y las diferentes titulaciones académicas de los técnicos deportivos de los municipios (Tabla 75).

**Tabla 75**

*Cultura organizativa por titulación de los técnicos. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

	Estudios	Media	Media	F	Sig.
Cultura Organizativa	Sin Estudios	3.71	.34	1.083	.374
	Primaria	3.65	.67		
	Secundaria Obligatoria	3.91	.50		
	Técnico	3.68	.67		
	Medio Superior (Preparatoria)	3.81	.53		
	Superior (Licenciatura)	3.83	.60		
	Superior (Licenciatura en Actividad Física y Deportes y afines)	3.89	.57		
	Posgrado	3.40	.22		
Implicación	Sin Estudios	3.46	.32	1.153	.324
	Primaria	3.89	.59		
	Secundaria Obligatoria	3.99	.58		
	Técnico	3.70	.77		
	Medio Superior (Preparatoria)	3.83	.61		
	Superior (Licenciatura)	3.82	.68		
	Superior (Licenciatura En Actividad Física y Deportes y Afines)	3.85	.66		
	Posgrado	3.30	.45		
Consistencia	Sin Estudios	3.78	.30	1.230	.275
	Primaria	3.66	.64		
	Secundaria Obligatoria	3.89	.55		
	Técnico	3.63	.67		
	Medio Superior (Preparatoria)	3.73	.54		
	Superior (Licenciatura)	3.79	.67		
	Superior (Licenciatura En Actividad Física y Deportes y Afines)	3.90	.61		
	Posgrado	3.36	.17		
Adaptabilidad	Sin estudios	3.68	.46	1.084	.373
	Sin Estudios	3.56	.99		
	Primaria	3.83	.52		
	Secundaria Obligatoria	3.64	.68		
	Técnico	3.79	.62		
	Medio Superior (Preparatoria)	3.85	.57		
	Superior (Licenciatura)	3.86	.53		
	Superior (Licenciatura En Actividad Física y Deportes y Afines)	3.46	.16		
Misión	Sin Estudios	3.91	.58	.979	.457
	Primaria	3.50	1.12		
	Secundaria Obligatoria	3.95	.59		
	Técnico	3.76	.76		
	Medio Superior (Preparatoria)	3.88	.63		
	Superior (Licenciatura)	3.86	.69		
	Superior (Licenciatura En Actividad Física y Deportes y Afines)	3.95	.72		
	Posgrado	3.50	.19		

Si se estudia la cultura organizativa y las dimensiones que la componen por titulación y municipio, se observa que solamente en Monterrey, en adaptabilidad, aparecen diferencias significativas. En el resto de los municipios y titulaciones no existen diferencias (Tabla 76).

**Tabla 76**

*Cultura organizativa por Municipio y titulación. ANOVA y nivel de significación*

Escobedo		
	F	Sig.
Cultura organizativa	.773	.594
Implicación	.617	.716
Consistencia	.813	.564
Adaptabilidad	.805	.570
Misión	1.073	.388
Guadalupe		
	F	Sig.
Cultura organizativa	.204	.975
Implicación	.215	.971
Consistencia	.357	.904
Adaptabilidad	.385	.887
Misión	.414	.868
Monterrey		
	F	Sig.
Cultura organizativa	1.378	.212
Implicación	.989	.447
Consistencia	.838	.571
Adaptabilidad	2.373	.020
Misión	1.979	.054
San Nicolás de los Garza		
	F	Sig.
Cultura organizativa	.655	.709
Implicación	.758	.624
Consistencia	.738	.640
Adaptabilidad	.475	.850
Misión	.655	.709

La cultura organizativa y sus dimensiones presentan diferencias significativas en las diferentes instalaciones objeto del estudio (Tabla 77).

**Tabla 77***Cultura organizativa por instalación. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

Municipio		Cultura Organizativa		Implicación		Consistencia		Adaptabilidad		Misión	
San Nicolás de los Garza	Constituyentes de Querétaro 1 y 3	3.33	.76	3.17	.97	3.45	.93	3.45	.60	3.22	1.01
	Unidad Deportiva Anáhuac	3.35	.57	3.20	.73	3.11	.88	3.40	.49	3.70	.46
	Mario J Montemayor	3.90	.65	3.77	.68	3.86	.64	4.00	.68	4.00	.74
	Revolución	3.79	.29	3.57	.35	3.86	.39	3.74	.34	3.98	.38
	CEDECO	3.81	.58	3.63	.61	3.89	.57	3.85	.65	3.87	.69
	Unidad Laboral	3.40	.28	3.60	.55	3.44	.45	3.44	.35	3.12	.41
Monterrey	Nuevo Mezquital	4.23	.29	4.08	.29	4.07	.43	4.39	.33	4.40	.52
	10 de Marzo	3.49	.33	3.56	.45	3.42	.29	3.55	.35	3.56	.53
	Camino Real	4.11	.45	4.00	.50	4.01	.49	4.19	.34	4.23	.67
	UD Granja Sanitaria	3.95	.42	4.04	.31	3.92	.41	3.99	.55	3.85	.75
	Monterrey 400	3.60	.29	3.63	.43	3.62	.36	3.43	.42	3.71	.27
	Moderna	3.95	.20	3.94	.24	4.00	.34	4.18	.22	3.94	.42
	Parque España	3.53	.45	3.60	.61	3.39	.44	3.63	.44	3.52	.51
	San Bernabé	3.86	.80	4.03	.85	3.84	.66	3.76	1.12	3.80	1.22
	San Jorge	4.61	.20	4.81	.23	4.47	.38	4.41	.23	4.76	.23
	Raúl González	3.61	.61	3.60	.66	3.45	.61	3.58	.64	3.81	.64
Guadalupe	CD. Deportiva	3.67	.53	3.74	.65	3.61	.59	3.67	.49	3.66	.63
	San Miguel	3.46	.90	3.57	.89	3.25	.95	3.56	.99	3.45	.99
	Talavera	3.47	.43	3.45	.44	3.40	.42	3.50	.38	3.54	.68
	CEDEREG	4.15	.23	4.22	.22	4.13	.27	4.08	.42	4.17	.41
	Lic. Jorge Treviño	3.89	.62	3.96	.65	3.84	.66	3.81	.68	3.96	.65
Escobedo	Gimnasio Felipe Carrillo	3.97	.58	3.93	.78	3.91	.67	3.97	.49	4.05	.53
	Unidad Lomas	3.94	.45	4.15	.56	3.85	.54	3.67	.40	4.09	.48
	U. Deportiva Lázaro Cárdenas	4.46	.20	4.47	.32	4.50	.42	4.17	.37	4.70	.28
	Unidad Deportiva Girasoles	3.38	.83	3.49	1.07	3.34	.85	3.37	.60	3.32	.89
	Poniente	3.99	.48	3.86	.53	3.90	.41	4.05	.65	4.14	.61
	Gimnasio del centro de Apodaca	3.60	.60	3.70	.63	3.65	.56	3.49	.68	3.55	.72
	F	5.326		4.825		4.927		3.732		4.723	
	Sig.	.000		.000		.000		.000		.000	

De la misma forma puede observarse en la Tabla 78 que existen diferencias en la cultura organizativa y sus dimensiones en función de las instalaciones y municipios.

**Tabla 78**

*Cultura organizativa por Municipio e instalación. ANOVA y nivel de significación*

<b>Escobedo</b>		
	F	Sig.
Cultura organizativa	6.005	.000
Implicación	3.312	.010
Consistencia	5.513	.000
Adaptabilidad	4.299	.002
Misión	8.452	.000
<b>Guadalupe</b>		
	F	Sig.
Cultura organizativa	13.358	.000
Implicación	14.296	.000
Consistencia	16.193	.000
Adaptabilidad	5.683	.001
Misión	7.484	.000
<b>Monterrey</b>		
	F	Sig.
Cultura organizativa	3.996	.000
Implicación	3.359	.001
Consistencia	3.486	.001
Adaptabilidad	3.443	.001
Misión	2.875	.004
<b>San Nicolás de los Garza</b>		
	F	Sig.
Cultura organizativa	3.184	.007
Implicación	2.244	.046
Consistencia	2.600	.022
Adaptabilidad	3.264	.006
Misión	3.708	.002

#### 4.4.2. Resultados correspondientes al objetivo 4.2.

El segundo objetivo de esta hipótesis es evaluar la satisfacción y productividad laboral de los recursos humanos en cada municipio. La satisfacción media de los trabajadores es de  $5.54 \pm .99$ , no existiendo diferencias en los diferentes municipios que conforman el estudio. Es la satisfacción con las prestaciones la que obtiene una valoración media menor, no existiendo diferencias entre los diferentes municipios. La satisfacción intrínseca es la que obtiene la valoración media superior, apareciendo diferencias entre los diferentes municipios (Tabla 79).

**Tabla 79**

*Satisfacción laboral por Municipio. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

		Media	Desviación típica	F	Sig.
Satisfacción general	Escobedo	5.55	1.04	.222	.881
	Guadalupe	5.59	.94		
	Monterrey	5.49	1.04		
	San Nicolás de los Garza	5.55	.94		
	Total	5.54	.99		
Supervisión	Escobedo	5.63	1.19	1.267	.285
	Guadalupe	5.25	1.33		
	Monterrey	5.46	1.23		
	San Nicolás de los Garza	5.42	1.24		
	Total	5.43	1.25		
Ambiente físico	Escobedo	5.37	1.04	.478	.697
	Guadalupe	5.50	1.01		
	Monterrey	5.44	1.19		
	San Nicolás de los Garza	5.56	1.14		
	Total	5.47	1.11		
Prestaciones	Escobedo	5.45	1.16	2.412	.066
	Guadalupe	5.56	1.01		
	Monterrey	5.18	1.16		
	San Nicolás de los Garza	5.28	1.23		
	Total	5.34	1.15		
Intrínseca	Escobedo	5.82	1.25	3.006	.030
	Guadalupe	5.96	1.00		
	Monterrey	5.82	1.15		
	San Nicolás de los Garza	5.48	1.34		
	Total	5.77	1.19		
Participación	Escobedo	5.49	1.35	3.944	.009
	Guadalupe	5.67	1.06		
	Monterrey	5.53	1.39		
	San Nicolás de los Garza	6.02	1.01		
	Total	5.68	1.24		

Cuando se analiza la satisfacción laboral y las dimensiones que la componen, se puede apreciar en la Tabla 80 la existencia de diferencias significativas en las diferentes instalaciones que componen el estudio.

**Tabla 80**

*Satisfacción laboral por instalación. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

Municipio	Instalación	Satisfacción		Supervisión		Ambiente		Prestaciones		Intrínseca		Participación	
San Nicolás	Const de Querétaro 1 y 3	5.11	.91	4.83	1.35	5.12	1.14	4.55	1.23	5.34	1.15	6.00	.89
	U. Deportiva Anáhuac	5.35	1.09	5.23	1.31	5.20	.90	5.22	2.10	5.07	1.84	5.89	.87
	Mario J Montemayor	5.96	.68	6.02	.70	5.90	.90	5.33	1.03	5.19	1.47	6.42	1.07
	Revolución	5.74	.78	5.86	.94	5.55	.86	5.48	.67	6.16	.76	5.80	1.00
	CEDECO	5.54	1.05	5.22	1.36	6.08	.93	5.35	1.24	6.02	.88	5.97	1.00
	Unidad Laboral	5.57	.61	5.76	.74	4.72	.64	6.32	1.18	5.10	1.38	5.55	1.08
	Nuevo Mezquital	5.33	1.02	5.38	1.55	3.80	1.42	5.11	1.15	5.53	1.09	6.42	1.30
	10 de Marzo	5.32	.93	5.16	1.33	5.45	.72	4.92	.99	5.95	1.00	5.62	1.33
	Camino Real	6.06	.49	6.22	.68	6.10	.66	5.65	.76	5.43	.84	6.08	.75
	UD Granja Sanitaria	5.16	.79	5.35	1.05	4.33	1.37	5.15	.76	6.25	.59	4.96	1.61
Monterrey	Monterrey 400	5.73	.47	5.17	.79	6.01	.85	5.43	.58	6.02	.50	5.58	.90
	Moderna	5.00	1.06	5.06	1.36	4.72	1.30	4.88	.912	6.45	.51	5.26	1.14
	Parque España	4.90	1.28	5.16	1.20	4.69	1.48	4.65	1.14	5.10	1.08	4.75	1.78
	San Bernabé	5.80	1.84	5.92	1.88	5.73	1.87	5.60	1.83	5.25	1.50	5.92	1.90
	San Jorge	6.23	.32	6.80	.24	4.60	.85	5.91	.89	5.86	1.87	6.90	.25
	Raúl González	6.00	.73	5.83	1.28	6.37	.57	5.71	1.15	6.92	.12	6.33	.76
	CD. Deportiva	5.37	1.07	5.32	1.25	5.49	1.03	5.01	1.26	5.75	.80	5.38	1.41
	San Miguel	5.02	1.76	4.95	1.90	4.48	1.83	5.00	1.63	5.67	1.21	5.20	2.04
	Talavera	5.23	1.22	5.25	1.23	5.16	1.21	5.10	1.23	5.47	1.94	5.13	1.50
	Cedereg	5.70	.55	5.18	1.12	5.69	.58	5.76	.58	5.55	1.19	5.80	.61
Guadalupe	Lic. Jorge Treviño	5.78	1.30	5.93	1.86	5.65	1.30	5.34	1.68	6.07	.72	5.84	1.32
	Gim. Felipe Carrillo	5.83	.79	6.16	.94	5.08	1.05	5.58	.75	6.15	.98	6.16	1.03
	Unidad Lomas	5.96	.52	6.04	.56	5.72	.56	5.65	.70	6.16	.79	5.95	1.26
	U. D. Lázaro Cárdenas	6.12	.46	5.86	.91	6.02	.76	6.23	.55	6.46	.43	5.95	.87
	U. D. Girasoles	4.67	1.25	4.71	1.50	4.62	1.06	4.58	1.53	6.51	.58	4.50	1.50
	Poniente	5.55	1.23	5.64	1.23	5.42	1.32	5.46	1.40	4.95	1.66	5.66	1.08
	Gim del centro de Apodaca	4.98	1.13	5.20	1.39	5.20	.95	4.89	1.22	5.58	1.54	4.53	1.48
	F	2.059		1.807		4.196		2.168		2.794		2.660	
	Sig.	.002		.010		.000		.001		.000		.000	



De la misma forma puede observarse en la Tabla 81 que existen diferencias en la satisfacción laboral y sus dimensiones en función de las instalaciones en cada uno de los municipios.

**Tabla 81**

*Satisfacción laboral por Municipio e instalación. ANOVA y nivel de significación*

<b>Escobedo</b>		
	F	Sig.
Satisfacción	4.530	.001
Supervisión	2.643	.031
Ambiente	3.183	.013
Prestaciones	4.000	.003
Intrínseca	4.417	.002
Participación	4.622	.001
<b>Guadalupe</b>		
	F	Sig.
Satisfacción	2.244	.089
Supervisión	1.210	.311
Ambiente	5.268	.002
Prestaciones	2.950	.037
Intrínseca	1.791	.154
Participación	2.021	.117
<b>Monterrey</b>		
	F	Sig.
Satisfacción	1.817	.071
Supervisión	1.966	.048
Ambiente	3.722	.000
Prestaciones	1.336	.224
Intrínseca	2.359	.017
Participación	2.001	.044
<b>San Nicolás de los Garza</b>		
	F	Sig.
Satisfacción	1.253	.287
Supervisión	1.771	.114
Ambiente	7.096	.000
Prestaciones	1.554	.169
Intrínseca	2.129	.057
Participación	.912	.490

Tras conocer la satisfacción laboral de los trabajadores, es el momento la productividad para lo que se ha utilizado WPAI. El porcentaje medio de pérdida de tiempo de trabajo, absentismo, es de 6%. El presentismo es de un 11%. La pérdida de productividad ronda el 15% y la pérdida de eficacia en las actividades no profesionales es de un 10%. Los indicadores presentan resultados diferentes en los municipios. Es Escobedo el municipio que presenta los valores más elevados en todos los índices (Tabla 82).

**Tabla 82**

*Productividad laboral por Municipio. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

		Media	Desviación típica	F	Sig.
Absentismo	Escobedo	.15	.28	6.408	.000
	Guadalupe	.04	.17		
	Monterrey	.03	.11		
	San Nicolás de los Garza	.06	.21		
	Total	.06	.19		
Presentismo	Escobedo	.18	.29	4.381	.005
	Guadalupe	.07	.18		
	Monterrey	.11	.22		
	San Nicolás de los Garza	.08	.16		
	Total	.11	.22		
Pérdida productividad	Escobedo	.29	.35	8.159	.000
	Guadalupe	.09	.22		
	Monterrey	.13	.24		
	San Nicolás de los Garza	.13	.25		
	Total	.15	.27		
Pérdida no laboral	Escobedo	.19	.29	5.786	.001
	Guadalupe	.06	.16		
	Monterrey	.11	.23		
	San Nicolás de los Garza	.07	.16		
	Total	.10	.22		

La productividad laboral es diferente estadísticamente en las diferentes instalaciones deportivas como se puede apreciar en la Tabla 83.

**Tabla 83***Productividad laboral por instalación. Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

Municipio	Instalación	Absentismo		Presen- tismo		Pérdida produc- tividad		Pérdida no labo- ral	
San Nico- lás	Constituyentes de Querétaro 1 y 3	.05	.14	.11	.19	.14	.24	.13	.22
	Unidad Deportiva Anáhuac	.00	.00	.07	.18	.10	.22	.07	.18
	Mario J Montemayor	.01	.04	.07	.14	.08	.15	.05	.08
	Revolución	.00	.02	.14	.20	.14	.20	.11	.19
	CEDECO	.06	.18	.06	.15	.10	.22	.06	.17
	Unidad Laboral	.75	.50	.04	.08	.80	.40	.00	.00
	Nuevo Mezquital	.00	.00	.02	.07	.02	.07	.00	.00
	10 de marzo	.00	.014	.18	.26	.19	.26	.17	.26
	Camino Real	.01	.02	.06	.17	.07	.17	.07	.21
	UD Granja Sanitaria	.17	.32	.25	.34	.33	.38	.10	.26
Monterrey	Monterrey 400	.04	.10	.24	.27	.26	.29	.20	.23
	Moderna	.06	.08	.60	.18	.63	.14	.64	.20
	Parque España	.04	.13	.21	.35	.23	.37	.20	.37
	San Bernabé	.00	.00	.01	.03	.01	.03	.00	.00
	San Jorge	.04	.08	.20	.22	.22	.25	.31	.37
	Raúl González	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	CD. Deportiva	.01	.06	.03	.06	.04	.09	.04	.10
	San Miguel	.04	.13	.12	.18	.17	.21	.10	.17
	Talavera	.00	.02	.02	.06	.02	.08	.02	.06
	CEDEREG	.06	.20	.06	.19	.09	.25	.05	.17
Guadalupe	Lic. Jorge Treviño	.01	.03	.12	.23	.08	.17	.10	.19
	Gimnasio Felipe Carrillo	.09	.26	.11	.26	.19	.35	.15	.29
	Unidad Lomas	.15	.35	.12	.21	.19	.36	.15	.25
	Unidad Deportiva Lázaro Cárdenas	.17	.19	.18	.25	.30	.30	.18	.28
	Unidad Deportiva Girasoles	.17	.36	.43	.35	.60	.34	.48	.40
	Poniente	.32	.39	.22	.35	.44	.40	.08	.18
	Gimnasio del centro de Apo- daca	.04	.13	.08	.23	.11	.27	.11	.219
	F	4.371		3.897		5.545		4.317	
	Sig.	.000		.000		.000		.000	

De la misma forma puede observarse en la Tabla 82 que existen diferencias en la productividad laboral en función de las instalaciones en cada uno de los municipios. En Monterrey han aparecido diferencias en los cuatro indicadores de productividad laboral, mientras que en Guadalupe no hay diferencias significativas en ninguno de los indicadores. Escobedo y San Nicolás de los Garza presentan diferencias en dos indicadores (Tabla 84).

**Tabla 84**

*Productividad laboral por Municipio e instalación. ANOVA y nivel de significación*

Escobedo		
	F	Sig.
Absentismo	1.243	.300
Presentismo	2.136	.072
Pérdida de productividad	3.000	.017
Pérdida no laboral	2.637	.031
Guadalupe		
	F	Sig.
Absentismo	.383	.766
Presentismo	.854	.468
Pérdida de productividad	.679	.567
Pérdida no laboral	.678	.568
Monterrey		
	F	Sig.
Absentismo	2.365	.016
Presentismo	7.666	.000
Pérdida de productividad	7.520	.000
Pérdida no laboral	6.893	.000
San Nicolás de los Garza		
	F	Sig.
Absentismo	13.283	.000
Presentismo	.670	.674
Pérdida de productividad	6.727	.000
Pérdida no laboral	.968	.452

#### 4.4.3. Resultados Correspondientes al Objetivo 4.3.

El tercero de los objetivos de esta hipótesis es relacionar la cultura organizativa, satisfacción y productividad laboral. Como puede observarse en la Tabla 85 existe correlación entre la cultura organizativa y la satisfacción laboral. Solamente la satisfacción con el ambiente físico tiene correlación negativa con presentismo, pérdida de la productividad laboral y pérdida de la productividad no laboral.

**Tabla 85**

*Correlación cultura organizativa, satisfacción laboral y productividad laboral. Prueba de Pearson y nivel de significación*

	IMPLICACION	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDAD	MISSION	SATISFACCIÓN	S_SUPERVISION	S_AMBIENTE	S_PRESTACIONES	S_INTRINSECA	S_PARTICIPACION	ABSENTISMO	PRESENTISMO	PERDIDA PRODUCTIV	PERDIDA LABORAL
CULTURA	.893 <sup>11</sup>	.908 <sup>11</sup>	.871 <sup>***</sup>	.909 <sup>***</sup>	.644 <sup>***</sup>	.557 <sup>***</sup>	.397 <sup>***</sup>	.624 <sup>***</sup>	.560 <sup>11</sup>	.543 <sup>11</sup>	-.023	.005	-.022	.001
IMPLICACION		.821 <sup>11</sup>	.657 <sup>***</sup>	.709 <sup>***</sup>	.581 <sup>***</sup>	.523 <sup>***</sup>	.320 <sup>***</sup>	.576 <sup>***</sup>	.519 <sup>11</sup>	.467 <sup>11</sup>	.018	.036	.017	.033
CONSISTENCIA			.689 <sup>***</sup>	.743 <sup>***</sup>	.542 <sup>***</sup>	.479 <sup>***</sup>	.368 <sup>***</sup>	.541 <sup>***</sup>	.434 <sup>11</sup>	.436 <sup>11</sup>	-.030	.022	-.019	.005
ADAPTABILIDAD				.788 <sup>***</sup>	.560 <sup>***</sup>	.484 <sup>***</sup>	.339 <sup>***</sup>	.544 <sup>***</sup>	.473 <sup>11</sup>	.527 <sup>11</sup>	-.036	-.012	-.033	-.001
MISSION					.606 <sup>***</sup>	.505 <sup>***</sup>	.385 <sup>***</sup>	.569 <sup>***</sup>	.536 <sup>11</sup>	.511 <sup>11</sup>	-.044	-.016	-.040	-.025
SATISFACCIÓN						.866 <sup>***</sup>	.772 <sup>***</sup>	.885 <sup>***</sup>	.801 <sup>11</sup>	.843 <sup>11</sup>	.014	-.045	-.039	-.067
S_SUPERVISION							.570 <sup>***</sup>	.742 <sup>***</sup>	.586 <sup>11</sup>	.694 <sup>11</sup>	-.016	-.015	-.030	-.037
S_AMBIENTE FISICO								.616 <sup>***</sup>	.495 <sup>11</sup>	.571 <sup>11</sup>	-.030	-.105 <sup>11</sup>	-.122 <sup>11</sup>	-.103 <sup>11</sup>
S_PRESTACIONES									.681 <sup>11</sup>	.657 <sup>11</sup>	.057	-.019	.012	-.047
S_INTRINSECA										.574 <sup>11</sup>	.029	-.006	-.001	-.029
S_PARTICIPACION											.038	-.047	-.027	-.044
ABSENTISMO												.336 <sup>11</sup>	.746 <sup>11</sup>	.233 <sup>11</sup>
PRESENTISMO													.834 <sup>11</sup>	.821 <sup>11</sup>
PERDIDA PRODUCTIV														.722 <sup>11</sup>
PERDIDA LABORAL														

\* p<.05; \*\* p<.000

#### 4.5. Resultados correspondientes a la hipótesis 5.

La quinta hipótesis de trabajo es que son las instalaciones deportivas municipales con una cultura organizativa y satisfacción más alta las que presentan mejores juicios de valor y unas intenciones futuras más positivas.

##### 4.5.1. Resultados correspondientes al objetivo 5.1.

El único objetivo de esta hipótesis es relacionar juicios de valor, intenciones futuras, cultura organizativa y satisfacción laboral por instalaciones deportivas municipales. En primer lugar es necesario mencionar que la media de la calidad percibida es de  $3.80 \pm .81$ , la satisfacción es  $3.90 \pm .94$  y el valor  $3.98 \pm .93$ , existiendo diferencias entre las instalaciones objeto de estudio. De igual forma hay diferencias significativas entre instalaciones deportivas en cultura organizativa ( $3.83 \pm .57$ ) y en satisfacción laboral ( $5.44 \pm .99$ ) (Tabla 86).

**Tabla 86***Calidad, satisfacción, valor, intenciones futuras, cultura organizativa y satisfacción laboral por instalación.**Media, desviación típica, ANOVA y nivel de significación*

Municipio	Instalación	Calidad percibida		Satisfacción		Valor		Intenciones Futuras		Cultura organizativa		Satisfacción laboral	
San Nicolás	Cons de Querétaro 1 y 3	3.71	.76	3.80	.81	4.02	.92	5.05	1.08	3.33	.76	5.11	.91
	U. D. Anáhuac	3.73	.69	3.67	1.20	4.08	.906	4.83	1.05	3.35	.57	5.35	1.09
	Mario J Montemayor	3.74	.64	3.67	1.02	3.88	1.07	4.88	1.04	3.90	.65	5.96	.68
	Revolución	3.52	.69	3.92	.93	4.00	1.12	4.24	.99	3.79	.29	5.74	.78
	CEDECO	3.64	.65	3.73	.93	3.81	.87	4.94	1.24	3.81	.58	5.54	1.05
	Unidad Laboral	3.55	.78	3.72	.80	3.96	1.09	4.37	1.22	3.40	.28	5.57	.61
	Nuevo Mezquital	3.36	.49	3.86	1.09	3.40	.72	4.17	.43	4.23	.29	5.33	1.02
	10 de marzo	3.46	.50	3.57	.76	4.11	.86	4.49	1.02	3.49	.33	5.32	.93
	Camino Real	3.77	.71	3.82	.77	3.91	1.11	4.65	1.00	4.11	.45	6.06	.49
	UD Granja Sanitaria	3.94	.67	4.10	.81	4.20	.92	5.30	.90	3.95	.42	5.16	.79
Monterrey	Monterrey 400	3.70	.44	4.36	.76	3.87	.85	5.02	.87	3.60	.29	5.73	.47
	Moderna	3.36	.81	4.17	.63	3.69	1.06	4.80	1.10	3.95	.20	5.00	1.06
	Parque España	3.89	.72	3.69	.93	4.35	.85	5.11	1.27	3.53	.45	4.90	1.28
	San Bernabé	3.60	.61	4.30	.85	3.49	.76	4.98	.93	3.86	.80	5.80	1.84
	San Jorge	4.46	.41	3.82	.83	4.86	.45	5.56	.79	4.61	.20	6.23	.32
	Raúl González	3.75	.66	4.81	.50	4.08	.93	5.36	1.05	3.61	.61	6.00	.73
	CD. Deportiva	3.71	.69	4.26	.60	3.94	.96	5.00	1.15	3.67	.53	5.37	1.07
	Lic. Jorge Treviño	4.31	.81	4.03	.84	4.14	.70	4.99	1.29	3.89	.62	5.78	1.30
	San Miguel	4.33	.92	4.09	.80	4.49	.75	4.80	1.19	3.46	.90	5.02	1.76
	Talavera	3.84	1.13	4.17	.97	3.85	1.05	4.41	1.08	3.47	.43	5.23	1.22
Guadalupe	CEDEREG	3.78	1.10	3.50	1.03	3.85	.95	4.91	1.27	4.15	.23	5.70	.55
	Gim Felipe Carrillo	4.00	1.00	3.71	1.03	4.23	.90	5.37	1.06	3.97	.58	5.83	.79
	Unidad Lomas	4.13	1.06	3.97	.91	4.02	.85	4.81	1.08	3.94	.45	5.96	.52
	U. D. Lázaro Cárdenas	3.71	.75	3.83	.92	3.96	.72	5.09	1.13	4.46	.20	6.12	.46
	U. D. Girasoles	3.76	1.02	4.01	.72	4.04	.80	4.58	.99	3.38	.83	4.67	1.25
	PONIENTE	3.74	1.25	3.92	.95	3.82	.95	4.79	1.24	3.99	.48	5.55	1.23
	Gim. del centro de Apodaca	3.79	.95	3.66	1.10	3.92	.78	4.93	.84	3.60	.60	4.98	1.13
	Total	3.80	.81	3.94	.94	3.98	.93	4.90	1.13	3.83	.57	5.54	.99
	F	14.958		9.099		7.134		9.826		5.326		2.059	
	Sig.	.000		.000		.000		.000		.000		.002	

Cuando se relaciona la cultura organizativa y satisfacción laboral con calidad percibida, valor, satisfacción, e intenciones futuras de las diferentes instalaciones deportivas, se puede observar en la Tabla 87 que cultura organizativa solamente se correlaciona con satisfacción laboral. Las dimensiones relativas a los juicios de valor de los usuarios de instalaciones deportivas y sus intenciones futuras correlacionan entre ellas, siendo positivas todas ellas.

**Tabla 87**

*Correlación cultura organizativa, satisfacción laboral, calidad, satisfacción, valor e intenciones futuras por instalación. Prueba de Pearson y nivel de significación*

	Cultura organizativa	Satisfacción laboral	Calidad percibida	Satisfacción	Valor	Intenciones Futuras
Cultura organizativa		.623**	.107	-.031	.163	.151
Satisfacción laboral			.120	.033	.172	.195
Calidad percibida				.764**	.631**	.542**
Valor					.747**	.511**
Satisfacción						.676**
Intenciones Futuras						

#### 4.6. Resultados correspondientes a la hipótesis 6.

La sexta hipótesis de trabajo versa si la realización de cursos de formación sobre cultura organizativa, supone una mejora en los juicios de valor y las intenciones futuras de los usuarios. Las actividades de formación mejoran la valoración de los recursos humanos, la comunicación, la actividad, valor percibido, satisfacción y lealtad de los usuarios.

##### 4.6.1. Resultados Correspondientes al Objetivo 6.1.

El objetivo de esta hipótesis es indagar cómo varían los juicios de valor, intenciones futuras, la cultura organizativa y satisfacción laboral con la realización de un curso de formación. En primer lugar, tras la realización del curso en las instalaciones deportivas seleccionadas se puede apreciar que no han aparecido diferencias significativas entre el grupo de instalación control y experimental, ni en cultura organizativa, ni en satisfacción laboral (Tabla 88).

**Tabla 88**

*Efectividad del curso de formación del personal de las instalaciones deportivas en cultura organizativa y satisfacción laboral. Media, desviación estándar, nivel de significación y tamaño del efecto*

Constructo	Group	Pre Media±SD	Post Media±SD	Cambio durante la intervención	Efecto Grupo×tiempo	
					p	Eta2
Cultura organizativa	Control	3.79 ± .43	3.39 ± 1.52	▼0.4	.073	0.12
	Experimental	3.80 ± .21	4.18 ± .26	▲0.38		
Satisfacción Laboral	Control	5.45 ± .47	5.62 ± .49	▲0.17	.746	0.05
	Experimental	5.62 ± .36	5.89 ± .51	▲0.27		

La realización de los cursos de formación a la que asistió personal de las instalaciones deportivas del grupo experimental, sí ha modificado las valoraciones de los usuarios de estas instalaciones. Como puede apreciarse en la Tabla 89, han aparecido diferencias en la valoración en calidad percibida, valor, satisfacción e intenciones futuras. El efecto de la intervención ha sido pequeño en todos los casos.

**Tabla 89**

*Efectividad del curso de formación del personal de las instalaciones deportivas en las valoraciones de los usuarios de las instalaciones deportivas. Media, desviación estándar, nivel de significación y tamaño del efecto*

Constructo	Grupo	Pre Media±SD	Post Media±SD	Cambio durante la intervención	Efecto Grupo×tiempo	
					p	Eta2
Calidad percibida	Control	3.80 ± .79	3.80 ± 1.52	=	.001	.003
	Experimental	3.83 ± .81	3.97 ± .26	▲0.14		
Valor	Control	3.98 ± .90	4.13 ± .94	▲0.15	.018	.002
	Experimental	3.98 ± .94	4.24 ± .89	▲0.26		
Satisfacción	Control	4.00 ± .91	4.16 ± .84	▲0.16	.000	.008
	Experimental	3.93 ± .90	4.34 ± .74	▲0.41		
Intenciones futuras	Control	4.77 ± 1.02	5.21 ± 1.02	▲0.44	.033	.001
	Experimental	4.95 ± 1.15	5.27 ± 1.05	▲0.32		



Es necesario hacer mención en algunas de las dimensiones de la calidad percibida que más relación tienen con los recursos humanos. La valoración sobre técnicos deportivos, personal de servicios y actividades, han presentado diferencias significativas tras la realización de la actividad formativa. El efecto de la intervención en las dimensiones técnicos y actividad, es media. Solamente la comunicación no ha mostrado diferencias pre y post intervención (Tabla 90).

**Tabla 90**

*Efectividad del curso de formación del personal de las instalaciones deportivas en las valoraciones sobre calidad percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas. Media, desviación estándar, nivel de significación y tamaño del efecto*

Constructo	Group	Pre Media±SD	Post Media±SD	Cambio durante la intervención	Efecto Grupo×tiempo	
					p	Eta2
Calidad percibida	Control	3.80 ± .79	3.80 ± 1.52	=	.001	.003
	Experimental	3.83 ± .81	3.97 ± .26	▲ 0.14		
Técnicos de- portivos	Control	4.01 ± .83	4.07 ± .86	▲ 0.06	.000	.011
	Experimental	3.90 ± .85	4.23 ± .77	▲ 0.33		
Personal ser- vicios	Control	3.92 ± .78	4.03 ± .93	▲ 0.11	.000	.005
	Experimental	3.88 ± .82	4.18 ± .87	▲ 0.40		
Comuni- cación	Control	3.28 ± 1.01	3.54 ± .96	▲ 0.26	.376	.000
	Experimental	3.47 ± 1.00	3.68 ± 1.00	▲ 0.21		
Actividades	Control	4.02 ± .75	4.06 ± .78	▲ 0.04	.000	.009
	Experimental	3.94 ± .78	4.21 ± .73	▲ 0.27		

Finalmente es necesario estudiar el resultado obtenido en intenciones futuras. Examinando la Tabla 91, puede apreciarse que se ha producido un incremento tanto del grupo control como experimental, lo que proporciona un resultado contradictorio. Si examinamos solamente la dimensión lealtad, puede observarse que sí se ha producido un cambio de significativo de los usuarios tras la administración del curso de formación a los técnicos.

**Tabla 91**

*Efectividad del curso de formación del personal de las instalaciones deportivas en las valoraciones de los usuarios sobre intenciones futuras y lealtad de las instalaciones deportivas. Media, desviación estándar, nivel de significación y tamaño del efecto.*

Constructo	Group	Pre Media±SD	Post Media±SD	Cambio durante la intervención	Efecto Grupo×tiempo	
					p	Eta2
Intenciones futuras	Control	4.77 ± 1.02	5.21 ± 1.02	▲ 0.44	.033	.001
	Experimental	4.95 ± 1.15	5.27 ± 1.05	▲ 0.32		
Lealtad	Control	5.61 ± 1.06	5.64 ± 1.12	▲ 0.03	.000	.007
	Experimental	5.55 ± 1.19	5.88 ± 1.03	▲ 0.33		

# DISCUSIÓN



La finalidad de esta investigación es aportar un avance científico en la comprensión de los comportamientos, motivaciones y actitudes de los usuarios deportivos de cada uno los municipios, así como conocer el desarrollo académico profesional de los recursos humanos que conforman a estas organizaciones. Todo ello proporcionará información y conocimientos objetivos para la toma de decisiones en relación a las actividades y programas de las diferentes organizaciones que dirigen al deporte municipal, pudiendo mejorar su funcionamiento, repercutir en el aumento y optimización de los juicios de valor y por tanto en las intenciones de permanencia de los usuarios y la actualización de capacitación del recurso humano, al tiempo que permitirá una mayor adherencia a la práctica física.

El primero de los objetivos de la tesis es conocer las intenciones de comportamiento de los usuarios de servicios deportivos municipales. Los datos recogidos sobre las etapas de cambio muestran que la mayor parte de los usuarios encuestados se encuentran en la etapa de mantenimiento, el 69.4%, seguido de la etapa de acción, un 14%. Resultados coincidentes con otros estudios realizados en usuarios de centros deportivos españoles como son los de Sevilla (Pérez-Amate, 2015) o Logroño (Ruiz-Alejos, 2015). Estos datos indican que la mayor parte de los usuarios encuestados se encuentran en un período de estabilidad en el comportamiento o hábito adquirido de realizar actividad física de manera habitual. De la misma forma, los resultados del estudio de Zamarripa, Ruiz-Juan y Ruiz-Risueño (2019) con estudiantes de preparatoria de Nuevo León (México), también coinciden en el porcentaje de personas en la etapa de mantenimiento. Sin embargo, Pérez-García, (2013), en una población similar en estudiantes universitarios, la mayoría de los participantes se ubicaron en las etapas de contemplación (40,1%) y preparación (14,6%). Resultados similares son los que presentó Zamarripa (2010), en una población regiomontana, contemplación (30,3%) y precontemplación (26,8%). Resultados que se puede explicar al no tratarse de poblaciones de usuarios de servicios deportivos municipales.

Al comparar los resultados con estudios realizados en otros países, se encuentra que los que más se acercan a los obtenidos en este estudio son los corroborados por Lopes, Bandeira y Filho (2017), quienes encontraron que el 27.0% de los adolescentes escolares de Fortaleza (Brasil) reportaron estar en la fase de mantenimiento. La población de Rhode Island (Estados Unidos) Garber, Allsworth, Marcus, Hesser y Lapane, (2008), encontraron como principal hallazgo que la muestra estaba en la etapa de mantenimiento (58%). Resultados de otros países y diferentes a los hallados en este trabajo, se pueden mencionar los de Haro-González, Pérez-Ordás, Grao-Cruces, Nuviala y Nuviala (2018), que indican que existe un mayor porcentaje de mujeres en las etapas de inactividad física: precontemplación (46.3%) y

mantenimiento (27.6%). Mismos hallazgos encontraron Herazo-Beltrán, Hernández-Escolar y Domínguez Anaya (2012) en una población de estudiantes de una universidad de Cartagena, Colombia, en el cual, el 60% de los encuestados se encontraban en las tres primeras etapas (precontemplación, contemplación y preparación).

Se ha encontrado diferencias en la asociación etapas de cambio y edad. Se puede apreciar que a menor edad, mayor estabilidad de la etapa de cambio. Son los grupos de mantenimiento y acción, los que tienen una edad media inferior. Es difícil explicar este resultado. Si se compara con el estudio de Pérez-Amate (2015) sobre usuarios de servicios deportivos públicos en España, puede observarse que en ese estudio no aparecen diferencias en la edad media en los diferentes grupos. Sin embargo, en el trabajo realizado por Gallegos-Sánchez, Ruiz-Juan, Villarreal-Angeles y Zamarripa (2019), con estudiantes de secundaria de Durango puede observarse que los grupos más jóvenes se encuentran en etapas más estables de práctica. Este dato confirma el resultado obtenido en esta investigación y pone de relieve que la edad en grupos jóvenes, está asociada a las etapas más estables. Sin embargo, a pesar de esta confirmación, es necesario seguir investigando sobre este aspecto.

No se han encontrado diferencias en la asociación género y etapas de cambio. Estos resultados son diferentes a los encontrados por Gallegos-Sánchez et al. (2019) con estudiantes de secundaria mexicanos, Pérez-García (2013) con estudiantes universitarios mexicanos o Zamarripa (2010) o con los obtenidos por Práxedes, Sevil, Moreno, del Villar y García-González (2016) con estudiantes universitarios españoles. La diferencia en los resultados puede ser debida a que las personas objeto de este estudio, son usuarios de servicios deportivos, por lo que es normal que una gran proporción se encuentren en estadios activos de práctica y no haya diferencias significativas entre sexos.

De la misma forma es necesario mencionar, que existe diferencias en las etapas de cambio en los diferentes municipios. Son los usuarios de Monterrey y San Nicolás, los que están en mayor proporción en las etapas de mayor estabilidad (mantenimiento y acción). Por el contrario, los mayores porcentajes de usuarios en estadios menos consolidados de práctica, se encuentran en Escobedo y Guadalupe.

El segundo objetivo, de la primera hipótesis se relaciona con entender los motivos de práctica por los que los usuarios acuden a los centros municipales a realizar en ellos sus actividades físico-deportivas. Este objetivo es de suma importancia para los encargados de las diferentes instalaciones deportivas municipales para adaptar la oferta a la demanda de los usuarios. Como menciona Celestino y Biencinto (2012) las actividades dirigidas en los centros

deportivos son cada vez más amplias y más demandadas por los clientes, convirtiéndose en un punto clave para la estrategia de fidelización de estos centros (Baena-García et al., 2016)

Los motivos de práctica de los usuarios, tras la administración del cuestionario BREQ-3, revela que hay valores elevados para la regulación intrínseca ( $4.07 \pm 0.75$ ) y la identificada ( $4.06 \pm 0.96$ ). A su vez, los valores más reducidos se encuentran en la regulación externa y la desmotivación. Ruiz-Alejos (2015), reporta resultados similares en su investigación en usuarios deportivos de Logroño Deporte, en la regulación intrínseca ( $4.13, \pm 0.71$ ) e identificada ( $4.39, \pm 0.59$ ). Algo semejante que también ocurre con Leyton-Román, García-Matador, Fuentes-García y Jiménez-Castuera, (2018) en una población de centros deportivos en Extremadura, donde los valores motivacionales más elevados son la regulación intrínseca (4.26) e identificada (4.45). Pérez-Amate (2015), entre usuarios de tres centros deportivos de gestión indirecta, reveló que hay valores elevados para la regulación intrínseca y la regulación identificada, con 4.11 y 4.26 respectivamente. Esto significa que gran parte de la población estudiada tiende a tener altos niveles de autonomía hacia la práctica de la actividad física y deporte. Los resultados hallados han puesto de manifiesto que el placer y la salud son dos de los principales motivos para practicar actividad física. Las motivaciones principales halladas en esta investigación, la regulación intrínseca y la regulación identificada, se relacionan con la búsqueda de bienestar y calidad de vida, y favorecen la adherencia al ejercicio físico (Expósito-González, Fernández-Ozcorta, Almagro, & Sáenz-López, 2012; Nuviala et al., 2014). Sin duda una información muy relevante para las organizaciones gestoras de instalaciones deportivas públicas y privadas que pueden orientar sus estrategias de marketing hacia estos aspectos motivacionales. Es necesario mencionar que, excepto en la regulación integrada, existen diferencias entre todos los municipios. Resultado similar al hallado por Pérez-Amate (2015) que observó diferencias entre instalaciones deportivas de la misma ciudad, excepto en la regulación introyectada.

En cuanto a la relación entre las variables de motivación y el género se aprecian diferencias significativas en la regulación externa y la desmotivación. Son los usuarios de sexo masculino quienes presentan valores más altos en estas dimensiones. Pérez-Amate (2015) en usuarios de servicios deportivos en la ciudad de Sevilla encontró diferencias en la regulación intrínseca, regulación externa y desmotivación, siempre con valores más altos en los hombres. Ruiz-Alejos (2015) halló diferencias en la regulación integrada y la desmotivación entre usuarios de servicios deportivos públicos municipales, siempre los hombres presentan valores más elevados. Puede apreciarse la coincidencia de estos dos estudios realizados en usuarios de servicios deportivos públicos, así como esta investigación, que en la desmotivación, los

valores son siempre más altos en la población masculina, factor que puede estar relacionado con que en los tres estudios, así como el de Boceta (2012), el porcentaje de mujeres usuarias de servicios públicos es superior al de hombres, puesto que la desmotivación es más alta en los hombres, lo que provoca un abandono mayor entre los hombres.

Estos resultados coinciden con los de Zamarripa (2010), en su investigación motivaciones y etapas de preparación para el cambio de comportamiento ante la actividad físico-deportiva en Monterrey. Los varones estuvieron motivados principalmente por regulaciones identificadas, y las mujeres fueron principalmente motivadas por la regulación introyectada. También, Haro-González et al. (2018), encontraron valores elevados para la regulación identificada y la regulación intrínseca para usuarias que acuden a los centros deportivos exclusivos y mixtos, esto significa que la población de estas investigaciones, consideran importante la actividad realizada, sin embargo, la conducta es motivada por el placer y el disfrute que genera la propia actividad (Ryan & Deci, 2000).

Tras conocer los motivos de práctica de los usuarios de estos servicios, era el momento de establecer perfiles diferenciadores de los usuarios de servicios deportivos municipales en función de los motivos de práctica y comprobar la diferencia entre cada uno de los municipios. Al igual que Haro-González et al. (2018) y Ruiz-Alejos (2015) se utilizó para la creación de los perfiles, los diferentes tipos de regulación exclusivamente. El número de conglomerados resultantes fue superior al de los trabajos citados, puesto que en ambos casos fue de 2 grupos, por 4 que resultaron en este estudio. Un grupo, el 4, con altos valores de motivación autodeterminada y valores bajos de amotivación. El grupo 3, con valores altos tanto en motivación autodeterminada como amotivación. Grupo 2, con valores más bajos en ambos tipos de motivación que el grupo 3. Finalmente, el grupo 1 que presenta valores altos de motivación no autodeterminada y los valores más bajos de motivación autodeterminada.

Se han encontrado diferencias en los porcentajes de usuarios de estos grupos en función del municipio, así como el resto de variables sociodemográficas estudiadas. En el grupo 4, se encuentran porcentajes superiores de usuarios de Monterrey y San Nicolás de los Garza que del resto de municipios. El porcentaje de hombres en este grupo es superior al de los grupos 1 y 2. El 30.5% de los usuarios con estudios superiores están en este grupo y el 28.5% de los que poseen estudios medios. Su frecuencia de práctica semanal es alta, puesto que el 51.5% de los integrantes de este grupo afirman asistir 4 o más veces por semana. Finalmente, es el grupo que con un tiempo medio por sesión mayor.

Grupo 3, en el que predominan los usuarios de Escobedo. El porcentaje de hombres en este grupo es superior al de los grupos 1 y 2. Son muy pocos los usuarios integrados en este



grupo con estudios superiores, siendo el grupo más representativo los que tienen estudios básicos. Su frecuencia de práctica semanal es alta, puesto que el 87.3% realiza práctica más de 3 veces a la semana. Su tiempo de práctica por sesión es el menor de todos los grupos.

En el grupo 2 se encuentran porcentajes similares de usuarios de Guadalupe, Monterrey y San Nicolás de los Garza. El porcentaje de mujeres en este grupo es superior al de los grupos 3 y 4. Se encuentra en este grupo porcentajes elevados de usuarios con estudios superiores y con estudios medios. La frecuencia de práctica es media, puesto que están sus integrantes por encima de la media en los grupos de 2 y 3 veces por semana. El tiempo de práctica por sesión es el tercero más elevado

Grupo 1, usuarios de Guadalupe. El porcentaje de mujeres en este grupo es superior al de los grupos 3 y 4. Destaca en este grupo un alto número de usuarios con estudios medios y básicos. Es el grupo con una frecuencia de práctica menor, puesto que es el grupo que mayor porcentaje de usuarios afirman hacer práctica 1 o 2 días por semana. Sin embargo, sus componentes manifiestan hacer un tiempo por sesión elevado.

Tras conocer los perfiles de usuarios de estos servicios deportivos municipales era necesario relacionar intenciones de comportamiento y tipologías de usuarios. Como se pudo apreciar, existen diferencias en todos los todos los municipios en la asociación perfiles de usuarios y etapas de cambio. Son Escobedo y Guadalupe los municipios con mayor porcentaje de usuarios en etapas iniciales de estabilización de la práctica de actividad física, mientras que Monterrey y San Nicolás presentan mayores porcentajes de usuarios en las etapas de acción y mantenimiento.

En resumen, el 83.4% de los usuarios de servicios deportivos municipales se encuentran en etapas estables de realización de actividad física, existiendo diferencias entre los municipios objeto del estudio. Los motivos de práctica son diferentes en función del municipio estudiado. Se han establecido cuatro perfiles diferentes de usuarios en función de los motivos de práctica, siendo diferente la distribución de perfiles en cada uno de los municipios y en el que la variable edad no ha sido incluida. Al comprobar las diferencias en la asociación perfiles y etapas de cambio en los municipios, se ha podido concluir que existen diferencias en las proporciones de usuarios en cada uno de los grupos. Por ello, se puede rechazar parcialmente la hipótesis 1 de esta tesis, según la cual, existía un solo grupo de usuarios determinados por las variables comportamentales, en el que la variable edad, no participa en la agrupación de manera significativa. El grupo de usuarios no contempla ningún tipo de cambio.

Tras conocer las intenciones de comportamiento de los usuarios, sus motivos de práctica, establecer perfiles diferenciadores de los usuarios y relacionar intenciones de

comportamiento y tipologías de usuarios entre cada municipio, es necesario analizar la calidad percibida, valor percibido y satisfacción de los usuarios. La media de la calidad percibida es de  $3.80 \pm .81$  siendo la puntuación mayor para las dimensiones técnicos y personal de servicio. Imagen o comunicación, espacios y material, son las dimensiones con puntuación menor. Resultados similares a los hallados por Aznar (2015), Bernal (2013), Boceta (2012), Haro (2017), Nuviala (2013) y Ruiz-Alejos (2015), utilizando todos ellos el mismo instrumento (EPOD2), en los que los recursos humanos (técnicos de actividades y personal de servicios) reciben las mejores valoraciones, siempre por encima de materiales, instalaciones e imagen o comunicación que es la variable latente peor valorada.

Otras investigaciones, en la que se utilizan otras herramientas, ponen de relieve resultados similares. Así, Gálvez-Ruiz y Morales-Sánchez (2011) analizaron la calidad percibida en instalaciones deportivas municipales con el “Cuestionario de evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos” (CECASDEP). Los resultados ponen de manifiesto unas valoraciones excelentes de los usuarios en los ítems relacionados con el personal del servicio. Este no es el único caso, puesto que hay otros estudios en los que se sigue otorgando una mayor valoración a los recursos humanos, por encima de los aspectos más tangibles, como los trabajos de Afthinos, Theodorakis, y Nassis (2005), Calabuig, Quintanilla y Mundina, (2008), Dorado y Gallardo (2004), Mañas et al. (2008), Murray y Howat (2002), Nuviala, Tamayo-Fajardo, Fernández-Martínez, Pérez-Turpin, y Nuviala (2011) y Rial, Varela, Rial y Real (2010), lo que indicaría que los recursos humanos son un factor determinante no sólo para la calidad del servicio sino también para la satisfacción de los usuarios (Bodet, 2006), en especial los monitores/técnicos de las actividades que están en contacto directo con los usuarios durante la prestación del servicio.

Al comparar las medias de calidad percibida con el género encontramos diferencias significativas en las variables latentes actividades y técnicos. Los valores medios que ofrecen ambos géneros son muy similares como ocurre en los trabajos de Bernal (2013), Boceta (2012), Nuviala (2013) y Ruiz-Alejos (2015). Al igual que Molina-García, Mundina Gómez y Gómez-Tafalla (2019), no ha aparecido diferencias en la valoración media de la calidad.

Respecto a la edad, se puede observar que existe correlación positiva con las dimensiones técnicos, personal de servicios y actividades. Existe correlación negativa entre la edad y la valoración del material. Estos resultados, al igual que los obtenidos por Ruiz-Alejos (2015) pueden ser debidos a que los usuarios de mayor edad evalúan mejor las variables vinculadas a los recursos humanos, atención personalizada o las capacidades profesionales del personal de la instalación y del personal técnico. Nuviala (2013) manifestó al respecto que

estos resultados pueden ser debidos a diferencias en la “experiencia” de los usuarios. Usuarios con menos experiencia valoran cuestiones más de tipo perceptivo que de tipo afectivo, más propias de clientes expertos (Bowden, 2009). Por ello, parece necesario seguir estudiando esta correlación y diferenciar entre valoraciones sobre aspectos humanos y/o subjetivos del servicio y aspectos tangibles de la prestación del servicio.

Los diferentes segmentos de usuarios muestran una valoración de la calidad percibida diferente. Han aparecido diferencias en la calidad percibida en todas las dimensiones y también en la valoración media. Son los grupos con mayor motivación autodeterminada, los que valoran en un mayor grado la calidad del servicio. Haro (2017), Pérez-Amate (2015) y Ruiz-Alejos (2015) encontraron diferencias en la valoración de la calidad en los diferentes grupos de usuarios. En estos estudios, al igual que en el presente, se pudo corroborar la idea manifestada por Rial (2007), quien señalaba que la percepción de calidad depende de elementos como la motivación, pues son los usuarios con mayor motivación autodeterminada, los que mejor calidad percibida observan.

No se puede olvidar, por la implicación social de este estudio que, son los municipios de Monterrey y San Nicolás de los Garza, los que obtienen valoraciones superiores en la calidad en la mayor parte de las dimensiones.

El valor percibido obtiene una valoración de  $3.98 \pm .93$  sobre 5. No existiendo diferencias en función del género. Sí han aparecido diferencias en función del municipio y los grupos de usuarios. Son los grupos con mayor motivación autodeterminada, los que presentan un valor percibido más alto, resultado que se puede confirmar con el estudio de Haro (2017) con mujeres usuarias de servicios de fitness o con el de Ruiz-Alejos (2015) con usuarios de servicios públicos de Logroño.

La satisfacción, al igual que la calidad, no ha presentado diferencias en función del género de los usuarios. La media de la satisfacción se sitúa en  $3.94 \pm .90$  para este estudio, siendo 5 el valor máximo. Los usuarios han valorado más positivamente la satisfacción que la calidad percibida. Estos resultados podrían explicarse en base a las peculiaridades de la calidad, actitud duradera a lo largo del tiempo, y de la satisfacción, juicio transitorio ante un servicio específico (Varela, Rial, & García-Cueto, 2003), lo que hace pensar que el juicio de la satisfacción depende en gran medida de aspectos emocionales (Olsen & Johnson, 2003) y de una evaluación post-consumo susceptible de cambio en cada transacción (Oliver, 1993; Martínez-Tur et al., 2001). Los resultados no son coincidentes con los de otros estudios como los de Boceta (2012), Pérez-Amate (2015) Ruiz-Alejos (2015) y sí lo son con Bernal (2013) y Nuviala (2013). Ello puede ser debido a que la relación satisfacción y sexo esté condicionada

por otros aspectos como puede ser la motivación. Es posible que exista un efecto mediador entre estas variables por la motivación.

Son los usuarios de los grupos 3 y 4, los que presentan mayor nivel de satisfacción, al igual que en la valoración de la calidad y el valor. Todo ello hace pensar que la asociación calidad, valor, satisfacción y motivación, es una realidad. Los grupos con motivación más autodeterminada, presentan valores más elevados de juicios de valor, tal y como habían manifestado en diferentes estudios (Aznar 2015; Bernal, 2013; Boceta, 2012; Haro, 2017; Nuviala, 2013; Ruiz-Alejos, 2015). Monterrey es el municipio que presenta una satisfacción media superior entre sus usuarios. Sin embargo, este municipio presentó una calidad percibida inferior a la media. Resultado que puede explicarse por aspectos emocionales y por los niveles altos de motivación autodeterminada.

A continuación, se ha estudiado la relación calidad (dimensiones que la componen) con el valor y la satisfacción. Los resultados muestran que existe una relación entre algunas de las dimensiones de la calidad y el valor percibido por parte de los usuarios, lo que coincide con los hallazgos de otros estudios (Clemes, Brush, & Collins, 2011; Haro-González et al., 2018; Nuviala et al., 2015). Este resultado podría confirmar que la calidad es un antecesor del valor percibido en servicio deportivos (Murray & Howat, 2002) Las dimensiones técnicos, personal de servicios, comunicación y actividad están relacionadas significativamente con el valor percibido. Al analizar los valores estandarizados, son las dimensiones personal de servicios y actividad las que muestran valores más altos.

Las dimensiones personal de servicio, actividad y material muestran una asociación directa y significativa con la satisfacción. Las cargas factoriales son mayores en las dimensiones personal de servicio y actividad que material. Estos resultados están en la línea que relaciona calidad y satisfacción (Lee, Kim, Ko, & Sagas, 2011; Nuviala et al., 2012)

La relación entre valor percibido y satisfacción es significativa y con valores beta estandarizados muy similares en todos municipios. La relación entre estos constructos, valor y satisfacción, ya se había estudiado con clientes que utilizan servicios deportivos y gimnasios (Murray & Howat; 2002; Theodorakis, Howat, Ko, & Avourdiadou, 2014), revelando relaciones positivas y directas entre los dos aspectos, siendo el valor un mediador directo de satisfacción en servicios deportivos y gimnasios. Sin embargo, Nuviala et al. (2015), no encontraron relación estadística entre valor percibido y la satisfacción. La posible explicación de esta diferencia en los resultados podría estar relacionada con el carácter afectivo de la satisfacción (Nuviala et al., 2012). Las diferencias contextuales juegan un papel importante en el comportamiento de las relaciones funcionales (Ledden, Kalafatis, & Mathioudakis, 2011). Esto

podría explicar la diferencia en los resultados obtenidos en este estudio y el de Nuviala et al. (2015). La población participante del trabajo de Nuviala et al. (2015) (66% son hombres), mientras que en este trabajo el 55.7% son mujeres.

En resumen, siguiendo a Boksberger y Melsen (2011), existe una dependencia entre la calidad, el valor y la satisfacción de los clientes y usuarios de servicios deportivos, que se confirma en los usuarios de estos servicios públicos mexicanos.

Para concluir con este grupo de objetivos y la hipótesis 2, es preciso analizar si existen diferencias en las valoraciones del servicio y las etapas de cambio. Pérez-Amate (2015) observó que los estadios más avanzados de práctica (acción y mantenimiento) se asociaban con mejores valoraciones del servicio deportivo. Resultado que se puede confirmar en este estudio, al tener los clientes situados en estos estadios valoraciones más altas que los usuarios ubicados en los otros grupos. Estos datos pueden ser debidos a que los grupos 3 y 4, aquellos que presentan mayor porcentaje de usuarios en las etapas de acción y mantenimiento, grupos en los que la motivación autodeterminada presenta valores más altos, son los grupos que presentan valores más altos en la percepción de la calidad, valor y satisfacción. Por tanto, puede confirmarse la relación motivación, etapa de cambio y valoración del servicio que ya se había observado en otros estudios (Pérez-Amate, 2015; Ruiz-Alejos, 2015; Zamarripa, Castillo, Baños, Delgado, & Álvarez, 2018).

En resumen, la valoración que hacen los usuarios de estos servicios es buena. El valor percibido ha obtenido un valor medio superior al de la calidad y la satisfacción. Han aparecido diferencias en las valoraciones del servicio en función del municipio, así como en los diferentes grupos de usuarios. Las ecuaciones estructurales han permitido observar como diferentes dimensiones de la calidad se relacionan con el valor y la satisfacción, así como la relación directa entre valor y satisfacción. La motivación y las etapas de cambio se convierten en elementos esenciales a la hora de explicar los juicios de valor de los usuarios de servicios deportivos. Por todo ello se puede confirmar la hipótesis 2 que dice que la valoración que hacen los usuarios de los servicios deportivos es aceptable, existiendo diferencias en función del municipio. Las dimensiones de la calidad percibida afectan de diferente forma en la satisfacción de los usuarios.

La tercera de las hipótesis de trabajo hace referencia a si las intenciones futuras de los usuarios se relacionan con la satisfacción del servicio recibido y si los usuarios de los servicios con una mayor calidad percibida presentan mayor lealtad al centro. Para ello se establecieron varios objetivos. El primero consistía en conocer las intenciones futuras de los usuarios de centros deportivos municipales. Los resultados han puesto de manifiesto que las intenciones

futuras, con un rango de 0 a 7, resultaron positivas con una media de  $4.90 \pm 1.13$ . Estos datos son semejantes a los obtenidos por Bernal (2013) sobre clientes de 25 organizaciones deportivas de Andalucía ( $4.54 \pm .87$ ), a los obtenidos por Pérez-Amate (2015) con abonados de tres instalaciones del IMD de Sevilla ( $4.53 \pm 1.22$ ), y a los que obtuvo Ruiz-Alejos (2015) con usuarios de Logroño Deporte ( $4.50 \pm .82$ ). La mayor puntuación se corresponde para la dimensión lealtad ( $5.54 \pm 1.16$ ), seguida de la dimensión respuesta ( $4.71 \pm 1.61$ ), resultados similares a los obtenidos por Aznar (2015), Bernal (2013), Haro (2017) y Ruiz-Alejos (2015). El resultado permite afirmar que, dentro del constructo intenciones futuras, es la dimensión adaptación al precio la que presenta un valor inferior al resto, mientras que la lealtad es la que obtiene valores superiores en comparación con las otras dos variables latentes que conforman el constructo.

Cuando se estudió las intenciones futuras en relación a diversas variables sociodemográficas se encontraron diferencias en algunas de las dimensiones que componen las intenciones futuras. Así, al estudiar sexo e intenciones futuras se observó diferencia en la lealtad, siendo las mujeres más leales que los hombres. Resultados que coinciden con los trabajos de Aznar (2015) y Ruiz-Alejos (2015). Resultados que de igual manera coinciden con los estudios de Baena-Arroyo, García-Fernández, Bernal-García y Lara-Bocanegra (2013) y García-Fernández, Fernández-Gavira y Bernal-García, (2014) que analizaron la fidelidad en centros de fitness y en ambos casos, las mujeres valoraron la fidelidad por encima de los hombres.

La lealtad y la edad mostraron correlación. Resultado que se observó en los trabajos de Ruiz-Alejos (2015) y García-Fernández et al. (2014). Ello permite suponer que la lealtad se relaciona con la edad, y que las personas de más edad son más leales a los centros de actividad física y deportiva.

La capacidad de respuesta ha mostrado diferencias en las variables edad y nivel de estudios. Son las personas de menor edad las que presentan un valor más alto en esta dimensión. En el caso de los estudios, son las personas con estudios medios, las que presentan un valor más alto. Es difícil explicar o encontrar una posible solución a estas diferencias, más aun teniendo en cuenta los resultados dispares obtenidos en investigaciones similares o la ausencia de este resultado en las mismas (Aznar ,2015; Bernal, 2013; Haro, 2017 y Ruiz-Alejos, 2015). Por ello, sería interesante en otras investigaciones analizar la relación capacidad de respuesta con diversas variables sociodemográficas y de otro tipo.

Al estudiar los grupos de usuarios y las intenciones futuras puede observarse la existencia de diferencias significativas en el constructo, así como en todas las dimensiones. Son los grupos tres y cuatro, los grupos que obtienen los valores más altos en todas las

dimensiones. Estos grupos son los que presentan los valores más altos en motivación autodeterminada, por lo que la explicación de esta asociación grupos e intenciones futuras se debe a la motivación. Ruiz-Alejos (2015) también observó esta asociación entre intenciones futuras y grupos de usuarios.

Sí es necesario hacer un análisis de las diferencias de intenciones futuras y los constructos que las conforman, en función del municipio por el interés social y político que tiene. Es el municipio de San Nicolás de los Garza el que presenta un valor menor en las intenciones futuras, existiendo diferencias significativas con el resto de municipios. De la misma forma, el mencionado municipio presenta los usuarios menos leales, existiendo diferencias con el resto. Son los usuarios de este municipio los que presentan una valoración menor en la adaptación al precio. Finalmente son los usuarios de San Nicolás y los de Guadalupe, los que presentan una menor capacidad de respuesta al servicio.

A los responsables de los servicios deportivos les interesa en gran medida, conocer los perfiles de los usuarios en función de sus intenciones futuras. Para ello se realizó un análisis de cluster o conglomerados que tuvo como resultado la agrupación de los usuarios en dos grupos. Un primer grupo que presenta unas intenciones futuras más positivas de cara a su relación con la organización. Por el contrario, el grupo dos presenta valores menores en los tres constructos. Al relacionar tipología de usuarios en función de los motivos y grupos de usuarios en función de las intenciones futuras, pudo observarse la asociación entre los grupos tres y cuatro de motivación (grupos con valores de motivación autodeterminada elevados) con los grupos de mayores intenciones futuras. Desgraciadamente no se encuentran estudios que relacionen motivación y/o etapas de cambio, con lealtad. Bien es cierto que algunos trabajos (Bernal, 2014; Boceta, 2012; Pérez-Amate, 2015) ya había puesto de manifiesto la relación satisfacción y lealtad con la duración media de las sesiones y/o la frecuencia semanal de práctica organizada, variables relacionadas con la motivación autodeterminada. Resultados que, por otra parte se asemejan con los obtenidos en estudios como los de Rose, Parfitt y Williams (2005), Thøgersen-Ntoumani y Ntoumanis (2006), Buckworth, Lee, Regan, Schneider y Di-Clemente (2007) y Zamarripa et al. (2018), realizados en poblaciones que no se caracterizaban por ser usuarios identificados de centros deportivos y/o de actividad física dirigida, según los cuales, personas ubicadas en las etapas de acción y mantenimiento, presentan valores más altos en las regulaciones intrínsecas, integradas e identificadas. Todo ello hace pensar la existencia de una relación, motivación e intención de seguir realizando actividad física en el centro deportivo, lealtad.

Por tal motivo se propuso el objetivo relacionar intenciones futuras, intenciones de comportamiento y motivos de práctica de los usuarios de los centros deportivos municipales. Por ello se creó una tabla de contingencia segmentada. Se introdujo en primer lugar, los grupos usuarios en función de las intenciones futuras que son dos. El grupo uno con unos valores excelentes de intenciones futuras hacia la organización y el grupo dos con valores menos positivos hacia las intenciones futuras hacia la organización. A continuación, se introdujeron los grupos en función de los perfiles motivaciones que son cuatro. El grupo uno que se caracteriza por bajos valores de autodeterminación. El grupo dos, que presenta valores medios de motivación autodeterminada y bajos valores motivación no autodeterminada. El grupo tres, con valores medios de motivación autodeterminada y valores altos motivación no autodeterminada. El grupo cuatro, con altos valores de motivación autodeterminada y bajos valores motivación no autodeterminada. Finalmente se introdujeron las etapas de cambio. El resultado es la existencia de diferencias significativas en todas las agrupaciones resultantes. En el grupo uno de intenciones futuras se observa un mayor porcentaje de componentes de los grupos motivaciones tres y cuatro, que a su vez, están en mayor proporción en las etapas de acción y mantenimiento. Por el contrario, en conglomerado dos de intenciones futuras, presenta una mayor cantidad de usuarios de los grupos motivacionales uno y dos, que a su vez se encuentran en mayor proporción en etapas menos avanzadas. Este resultado permite afirmar que los usuarios con mejores intenciones futuras, son usuarios que están principalmente en etapas de cambio más estables y con niveles medios y altos de motivación autodeterminada.

Solamente queda, para valorar la hipótesis tres, comprobar la incidencia de la calidad percibida, valor percibido y satisfacción en las intenciones futuras de los consumidores de servicios deportivos. Los resultados han puesto de manifiesto que algunas de las dimensiones de la calidad son antecedentes de las intenciones futuras de los usuarios. Así, se ha observado que las dimensiones comunicación y actividad son precursoras de la lealtad, adaptación al precio y capacidad de respuesta. La dimensión espacios es un antecedente de lealtad y adaptación al precio. Material, lo es de lealtad y respuesta. Finalmente, personal de servicios lo es de precio. Por lo que respecta al valor percibido, este es un antecedente directo de lealtad, precio y respuesta. Satisfacción lo es de lealtad y precio.

Desafortunadamente, se han encontrado pocos estudios similares con los que comparar los resultados de esta investigación. La escala de intenciones de comportamiento futuro utilizada, ha sido validada recientemente por Nuviala et al. (2014), por lo que es difícil corroborar los resultados utilizando otros estudios sobre servicios deportivos que incluyan la adaptación al precio y la capacidad de respuesta del usuario como dimensiones de intenciones futuras.



No obstante, la construcción de la lealtad en el sector de los servicios deportivos se ha estudiado a través de otras herramientas. Es el caso de estudios como los de Avourdiadou y Theodorakis (2014) y Crespo-Hervás, Calabuig-Moreno, Prado-Gascó, Añó-Sanz y Núñez-Pomar (2019), en los que se encontró una relación entre la calidad y las intenciones de comportamiento. Estos resultados, así como los obtenidos en esta investigación, indican que existe una relación entre la calidad y la lealtad de los usuarios de servicios deportivos.

El estudio de la relación entre valor e intenciones futuras ha sido abordado por diferentes autores. Bodet (2012) concluyó que existe una relación entre el valor y las intenciones futuras. Asimismo, utilizando el mismo instrumento que en esta investigación, la escala de intenciones futuras de Nuviala et al. (2014), Pérez-Ordás, Aznar-Cebamanos, Nuviala y Nuviala (2019) y Ruiz-Alejos (2015) encontraron una relación entre valor y lealtad en los usuarios de servicios deportivos, aunque con grupos poblacionales diferentes. Con los resultados del presente estudio, puede verificarse nuevamente la existencia de relación entre valor y lealtad en usuarios de estos servicios.

Los resultados muestran que existe relación entre la satisfacción y la lealtad en todos los grupos de usuarios y en la población total. Avourdiadou y Theodorakis (2014), Bodet (2012), Javadein, Khanlari y Estiri (2008), Ruiz-Alejos (2015) y Theodorakis, Howat, Ko y Avourdiadou (2014) también han encontrado una relación entre la satisfacción y las intenciones de comportamiento y/o la lealtad.

Los resultados del presente estudio han confirmado que las dimensiones de calidad, personal de servicios, comunicación, actividad y espacios, son antecedentes de la adaptación al precio. Bernal (2013) y Ruiz-Alejos (2015) obtuvieron resultados diferentes, ya que no encontraron ninguna relación entre estos constructos. Puede considerarse que una mejor calidad o percepción de la calidad, incide en la adaptación al precio. Una buena valoración del servicio, presupone una mejor disponibilidad a afrontar incrementos en el precio del servicio.

Se encontró una relación entre la adaptación al precio y el valor percibido. Esto significa que un aumento del valor percibido del servicio puede hacer que los usuarios estén más dispuestos a pagar más por el servicio prestado. Este hallazgo se produjo en otros estudios, aunque con poblaciones diferentes (Bernal-García, García-Fernández, Grao-Cruces, Teva-Villén, & Nuviala, 2018; Perez-Ordás et al., 2019).

Los resultados han revelado que la satisfacción está relacionada con la adaptación al precio entre los usuarios de servicios deportivos públicos. Esta relación también se puede encontrar en otros estudios (Bernal-García et al., 2018; Perez-Ordás et al., 2019). No se puede olvidar la aportación de Kotler (2000), según la cual, la clave de la retención de clientes es la

satisfacción, ya que los clientes satisfechos son menos sensibles al precio, lo que confirmaría una relación entre la satisfacción y la adaptación al precio.

No se han encontrado resultados positivos en cuanto a la relación entre la capacidad de respuesta y satisfacción. Moliner-Velázquez y Berenguer-Contri (2011) concluyeron que la satisfacción no explica directamente las conductas quejumbrosas negativas, sino que la satisfacción depende de otras variables para explicar estas conductas. Por lo tanto, es necesario seguir trabajando en esta línea e introducir nuevos constructos en el modelo, como el de la confianza. Los usuarios que perciben una mayor confianza en la resolución de sus problemas tenderán a presentar una queja ante el proveedor del servicio (Moliner-Velázquez & Berenguer-Contri, 2011).

En resumen, las intenciones futuras de los usuarios son buenas. Es la adaptación al precio la dimensión que ha obtenido la valoración más baja. Son los usuarios de servicios deportivos con una autodeterminación más alta, quienes presentan unas intenciones futuras más positivas en la relación con los servicios deportivos. De la misma forma estos usuarios, se ubican porcentualmente más, en etapas de cambio más consolidadas (acción y mantenimiento). Existe, en general relación entre la calidad, el valor y la satisfacción con las intenciones futuras. Es la capacidad de respuesta, la dimensión que menor número de relaciones presenta con las dimensiones de la calidad, con el valor y la satisfacción.

La cuarta hipótesis de trabajo es que la cultura organizativa y la satisfacción de los recursos humanos en los diferentes municipios dependen del nivel de formación, teniendo relación directa con la productividad laboral. Son los trabajadores con mayor formación quienes presentan mayor cultura organizativa, más satisfacción y una productividad más alta. Para conocer si la hipótesis se cumple o no, se definieron varios objetivos, siendo el primero conocer la cultura organizativa de cada municipio.

La media de la cultura organizativa hallada es de  $3.83 \pm .57$ , con unos valores medios muy similares en todos los constructos que conforman la cultura organizativa. Es necesario mencionar que son pocos los estudios realizados en el ámbito deportivo sobre cultura organizativa y que empleen el mismo instrumento de medición que el usado en esta investigación, tal y como puede desprenderse del trabajo publicado recientemente por Nuviala, Aznar-Cebamanos, Grao-Cruces y Nuviala (2020). Teniendo presente esta consideración, estos resultados difieren de alguna forma de los obtenidos en otras investigaciones (Aznar, 2015; Pérez-Amate, 2015) que emplean el mismo instrumento de medición DOCS, y concluyen con un valor medio de la cultura organizativa ligeramente inferior, siendo la variable implicación la que obtiene mayor puntuación. Se han encontrado diferencias significativas en relación al

municipio, en el constructo general cultura organizativa y en las dimensiones que la componen, excepto en adaptabilidad. La cultura organizativa y sus dimensiones, de igual forma, presentan diferencias significativas en las diferentes instalaciones objeto del estudio, por lo que, los resultados, de la misma forma, mostraron diferencias en la cultura organizativa y sus dimensiones, en función de las instalaciones y municipios.

Donde no han aparecido diferencias es en la relación cultura y titulación. Al profundizar un poco más en el análisis, si se estudia la cultura organizativa, y las dimensiones que la componen, por titulación y municipio, se observa que solamente en Monterrey, en adaptabilidad, aparecen diferencias significativas. En el resto de municipios y titulaciones no existen.

Todos estos resultados permiten hacer pensar que la cultura organizativa depende de las condiciones laborales y no de la formación de los técnicos deportivos. La cultura organizacional, como se sabe, puede influir en las actitudes y comportamientos de los empleados a través de los valores y creencias que operan en una empresa (Kuslavan & Karamustafa, 2003). Las organizaciones que cuentan con una cultura participativa entre sus empleados tienen resultados superiores (Tojari, Skeikhalizadeh-Heris, & Zarei, 2011), al mantener a la organización unida y expresar los valores y creencias compartidas por sus miembros (Gálvez-Ruiz, Grimaldi-Puyana, Sánchez-Oliver, Fernández-Gavira, & García-Fernández, 2017), por lo que es necesario seguir trabajándola y además, hacer de forma específica para cada organización y/o espacio deportivo.

La cultura organizativa supone una mejora rendimiento general de la propia organización (Cardona-Echeverri & Zambraño-Cruz, 2014), en el incremento de la productividad, en la reducción del absentismo y los costes provocando modificaciones beneficiosas para la organización (Piirainen, Räsänen, & Kivimäki, 2003). Por ello, tras conocer el nivel de cultura organizativa, se planteó el objetivo de evaluar la satisfacción y productividad laboral de los recursos humanos en cada municipio. La satisfacción media de los trabajadores es de 5.54  $\pm$  .99 no existiendo diferencias en los diferentes municipios. Es la satisfacción con las prestaciones la que obtiene una valoración media menor. La satisfacción intrínseca es la que obtiene la valoración media superior, apareciendo diferencias entre los diferentes municipios. Sin embargo, cuando se analizó la satisfacción laboral y las dimensiones que la componen, se pudo apreciar la existencia de diferencias significativas en las diferentes instalaciones. Desgraciadamente son pocos los trabajos sobre satisfacción laboral de trabajadores de organizaciones deportivas (Gálvez-Ruiz et al., 2017) a pesar que la literatura ha puesto de manifiesto que mejorar la satisfacción laboral de los empleados supone mejorar las relaciones personales (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011), así como la calidad percibida del cliente

interno (Bernal-González, Pedraza-Melo, & Sánchez-Limón, 2015), por lo que no se puede comparar con otros profesionales de la actividad física.

Tras conocer la satisfacción laboral de los trabajadores, se estudió la productividad. El porcentaje medio de pérdida de tiempo de trabajo, absentismo, es de 6%. El presentismo es de un 11%. La pérdida de productividad ronda el 15% y la pérdida de eficacia en las actividades no profesionales es de un 10%. Los indicadores presentan resultados diferentes en los municipios. Es Escobedo el municipio que presenta los valores más elevados en todos los índices. La productividad laboral es diferente estadísticamente en las diferentes instalaciones deportivas que participaron en el estudio.

Solamente queda por relacionar la cultura organizativa, satisfacción y productividad laboral. Como pudo observarse, existe correlación entre la cultura organizativa y la satisfacción laboral. Solamente la satisfacción con el ambiente físico tiene correlación negativa con presentismo, pérdida de la productividad laboral y pérdida de la productividad no laboral. La cultura organizacional y la satisfacción laboral han estado vinculadas en la literatura académica (Lamentan, Fook, & Mohd, 2016), aunque no en trabajos sobre organizaciones deportivas. Las organizaciones con una adecuada gestión de su cultura organizacional obtienen ventajas competitivas (Theriou & Chatzoglou, 2008) mejorando las actitudes y la motivación (Tinoco-Gomez, Quispe-Atúncar, & Beltrán-Saravia, 2014), también mejora la satisfacción laboral de sus trabajadores (Chatman & Flynn, 2001). Afortunadamente se ha encontrado relación entre cultura y satisfacción y no con productividad laboral. Será por tanto necesario seguir investigando en esta línea y buscar herramientas que permitan conocer el desempeño de los trabajadores deportivos de una forma válida y fiable.

La siguiente pregunta, hipótesis, que se debe responder es si son las instalaciones deportivas municipales con una cultura organizativa y satisfacción más alta las que presentan mejores juicios de valor y unas intenciones futuras más positivas. Para ello, lo que se hizo fue correlacionar juicios de valor, intenciones futuras, cultura organizativa y satisfacción laboral por instalaciones deportivas municipales. Es necesario recordar que existen diferencias significativas entre instalaciones deportivas en todos los constructos analizados. La correlación entre constructos, no mostró correlación entre calidad, valor, satisfacción e intenciones futuras con cultura organizativa y con satisfacción laboral. Este resultado no permite reforzar la idea de que una cultura participativa tienen resultados superiores (Tojari et al., 2011) en la organización. Desgraciadamente, no puede afirmarse que la cultura organizacional puede influir de manera directa en la satisfacción de los usuarios (Calderón-Hernández, Murillo-Galvis, y

Torres-Narváez, 2003), ni fortalecer la calidad de los servicios prestados (Bernal-González et al., 2015).

La sexta hipótesis de trabajo versa si la realización de cursos de formación sobre cultura organizativa, supone una mejora en los juicios de valor y las intenciones futuras de los usuarios. Las actividades de formación mejoran la valoración de los recursos humanos, la comunicación, la actividad, valor percibido, satisfacción y lealtad de los usuarios.

El objetivo que se planteó fue el de indagar cómo varían los juicios de valor, intenciones futuras, la cultura organizativa y satisfacción laboral con la realización de un curso de formación. En primer lugar, tras la realización del curso en las instalaciones deportivas seleccionadas se pudo comprobar que no aparecieron diferencias significativas entre el grupo control y el experimental de instalaciones deportivas, ni en cultura organizativa, ni en satisfacción laboral. Por tanto, la actividad formativa, no obtuvo el resultado esperado, si bien si hubo un mayor incremento en el grupo experimental.

El esfuerzo de la intervención tenía por objeto averiguar si esta tenía un efecto en los juicios de valor de los usuarios. Los resultados, afortunadamente, han puesto de manifiesto que la intervención en los técnicos ha logrado mejorar la calidad percibida, el valor y la satisfacción. El grupo de usuarios que asisten a instalaciones deportivas en las que sus técnicos han participado de la formación, han presentado incrementos mayores en todos los juicios de valor. Se obtuvieron incrementos en las dimensiones de la calidad técnicos, personal de servicios y actividad. La dimensión comunicación no mostró diferencias a lo largo del programa.

Finalmente, es necesario decir que el constructo intenciones futuras mostró diferencias significativas tras la intervención, sin embargo, los datos son contradictorios puesto que el grupo control obtuvo un incremento mayor en las intenciones futuras que el grupo de usuarios que pertenecían a las instalaciones “experimentales”. La dimensión lealtad, obtuvo un incremento superior en el grupo experimental. Es necesario seguir estudiando las relaciones entre las dimensiones que conforman este constructo, puesto que la escasa literatura sobre este tema, no permite discutir al respecto.



# CONCLUSIONES





La primera hipótesis que decía que “existe un solo grupo de usuarios determinados por las variables comportamentales, en el que la variable edad, no participa en la agrupación de manera significativa; el grupo de usuarios no contempla ningún tipo de cambio”, no se puede confirmar. Los resultados han mostrado que mayoritariamente los usuarios y usuarias de estos servicios deportivos públicos se encuentran en las etapas de acción y mantenimiento, existiendo diferencias en función de los municipios. Es la motivación autodeterminada la que presenta valores más altos entre los usuarios, apareciendo diferencias en los diferentes municipios. Tras la realización del análisis de clúster, surgieron 4 grupos de usuarios diferentes, con proporciones de usuarios diferentes en cada municipio e instalación deportiva. Al relacionar etapas de cambio y tipologías de usuarios en función de los motivos, aparecieron diferencias en la población general y en los diferentes municipios. Son los grupos 3 y 4, los que presentan valores más altos de motivación intrínseca, cuentan con una mayor proporción de usuarios en las etapas de acción y mantenimiento.

Por tanto, se puede afirmar que existen diferentes grupos de usuarios determinados por las variables comportamentales, existiendo diferencias en las intenciones de comportamiento en función de los grupos motivacionales y que la proporción de los grupos en los diferentes municipios es distinta.

Los resultados obtenidos muestran que la valoración que hacen los usuarios de estos servicios es buena. El valor percibido ha obtenido un valor medio superior al de la calidad y la satisfacción. Han aparecido diferencias en las valoraciones del servicio en función del municipio, así como en los diferentes grupos de usuarios. Las ecuaciones estructurales han permitido observar como diferentes dimensiones de la calidad se relacionan con el valor y la satisfacción, así como la relación directa entre valor y satisfacción. La motivación y las etapas de cambio se convierten en elementos esenciales a la hora de explicar los juicios de valor de los usuarios de servicios deportivos. Por todo ello se puede confirmar la hipótesis 2 que dice que la valoración que hacen los usuarios de los servicios deportivos es aceptable, existiendo diferencias en función del municipio. Las dimensiones de la calidad percibida afectan de diferente forma en la satisfacción de los usuarios.

La tercera de las hipótesis, las intenciones futuras de los usuarios se relacionan con la satisfacción del servicio recibido, al tiempo que los usuarios de los servicios con una mayor calidad percibida presentan mayor lealtad al centro, ha sido verificada. Las intenciones futuras de los usuarios son buenas. Es la adaptación al precio la dimensión que ha obtenido la valoración más baja. Son los usuarios de servicios deportivos con una autodeterminación más alta, quienes presentan unas intenciones futuras más positivas en la relación con los servicios

deportivos. De la misma forma estos usuarios, se ubican porcentualmente más, en etapas de cambio más consolidadas. Existe, en general relación entre la calidad, el valor y la satisfacción con las intenciones futuras. Es la capacidad de respuesta, la dimensión que menor número de relaciones presenta con las dimensiones de la calidad, con el valor y la satisfacción.

Tras haber analizado en profundidad a los usuarios, sus valoraciones y sus intenciones, era el momento de estudiar a los técnicos deportivos. Por ello se estableció la cuarta hipótesis, según la cual, la cultura organizativa y la satisfacción de los recursos humanos en los diferentes municipios dependen del nivel de formación, teniendo relación directa con la productividad laboral. Son los trabajadores con mayor formación quienes presentan mayor cultura organizativa, más satisfacción y una productividad más alta. Los resultados contradicen este planteamiento y se pudo observar que, por lo que respecta a la cultura organizativa, existen diferencias significativas en relación al municipio y entre las instalaciones de cada uno de ellos. No han aparecido diferencias en la relación cultura y titulación de los técnicos. Se estudió a continuación la satisfacción laboral encontrando diferencias en función de las instalaciones deportivas. Finalmente, al correlacionar cultura organizativa, satisfacción y productividad laboral, pudo observarse que existe correlación entre la cultura organizativa y la satisfacción laboral.

Por tanto, la cultura organizativa y la satisfacción laboral dependen de la gestión de las instalaciones y no de los municipios a los que estas pertenecen. La cultura y la satisfacción laboral están relacionadas, no así la productividad.

La siguiente hipótesis debe responder a si las instalaciones deportivas municipales con una cultura organizativa y satisfacción más altas, presentan mejores juicios de valor y unas intenciones futuras más positivas. La correlación entre constructos, no mostró relación entre calidad, valor, satisfacción e intenciones futuras con cultura organizativa y con satisfacción laboral. Este resultado no permite afirmar que exista relación entre constructos y por tanto no se puede comprobar la hipótesis cinco.

La sexta hipótesis de trabajo versa si la realización de cursos de formación sobre cultura organizativa, supone una mejora en los juicios de valor y las intenciones futuras de los usuarios. Las actividades de formación mejoran la valoración de los recursos humanos, la comunicación, la actividad, valor percibido, satisfacción y lealtad de los usuarios.

Los resultados han puesto de manifiesto que la intervención en los técnicos ha logrado mejorar la calidad percibida, el valor y la satisfacción. El grupo de usuarios que asisten a instalaciones deportivas en las que sus técnicos han participado de la formación, han presentado incrementos mayores en todos los juicios de valor. Se obtuvieron incrementos en las

dimensiones de la calidad técnicos, personal de servicios y actividad. La dimensión comunicación no mostró diferencias a lo largo del programa. Además, el constructo intenciones futuras mostró diferencias significativas tras la intervención, sin embargo, los datos son contradictorios puesto que el grupo control obtuvo un incremento mayor en las intenciones futuras que el grupo de usuarios que pertenecían a las instalaciones “experimentales”. La dimensión lealtad, obtuvo un incremento superior en el grupo experimental. Por tanto, se puede afirmar que una mejora en la cultura organizativa, supone una mejora en los juicios de valor y las intenciones futuras de los usuarios.



# CONCLUSIONS



The first hypothesis saying that "there is a single group of users determined by behavioral variables, in which the variable "age" does not participate in the grouping significantly; the user group does not contemplate any exchange rates," cannot be confirmed. The results have shown that mostly the users of these public sports services are in the stages of action and maintenance, being differences depending on the municipalities. It is the self-determined motivation that presents higher ratings among users, with differences appearing in the different municipalities. After cluster analysis, 4 different user groups emerged, with different user proportions in each municipality and sports facility. By linking stages of change and user typologies according to the reasons, differences appeared in the general population and in the different municipalities. It is groups 3 and 4, which have higher ratings of intrinsic motivation, have a higher proportion of users in the stages of action and maintenance.

It can, therefore be said that there are different groups of users determined by behavioral variables, there are differences in behavioural intentions depending on the motivational groups and that the proportion of the groups in the different municipalities is different.

Obtained results show that users' assessment of these services is good. The perceived rating has achieved an average rating higher than that of quality and satisfaction. Differences have appeared in the valuations of the service depending on the municipality, as well as in the different groups of users. Structural equations have allowed to observe how different dimensions of quality relate to rating and satisfaction, as well as the direct relationship between rating and satisfaction. Motivation and stages of change become essential elements in explaining the rating judgments of sports service users. Therefore, hypothesis 2 can be confirmed which says that the valuation made by users of sports services is acceptable, with differences depending on the municipality. The dimensions of perceived quality affect user satisfaction differently.

The third hypothesis, the future intentions of users relate to the satisfaction of the service received, while users of the services with a higher perceived quality have greater loyalty to the center, has been verified. Users' future intentions are good. It is the adaptation to the price that has obtained the lowest valuation. It is sports service users with higher self-determination, who present more positive future intentions in the relationship with sports services. In the same way these users, they are located in higher percentage consolidated stages of change. There is, in general, a relationship between quality, rating and satisfaction with future intentions. It is responsiveness, the dimension that has the least number of relationships with the dimensions of quality, with rating and satisfaction.

Having thoroughly analyzed users, their ratings and their intentions, it was time to study sports technicians. Therefore, the fourth hypothesis was established, according to which the organizational culture and the satisfaction of human resources in the different municipalities depend on the level of training, having a direct relationship with labour productivity. It is the most trained workers who have the greatest organizational culture, more satisfaction and higher productivity. The results contradict this approach and it could be observed that, with regard to organizational culture, there are significant differences in relation to the municipality and between the facilities of each of them. No differences have appeared in the culture and qualification relationship of technicians. Job satisfaction was then studied finding differences depending on sports facilities. Finally, by correlating organizational culture, satisfaction and labour productivity, it was observed that there is a correlation between organizational culture and job satisfaction.

Therefore, organizational culture and job satisfaction depend on the management of the facilities and not on the municipalities to which they belong. Culture and job satisfaction are related, not productivity.

The following hypothesis should answer whether municipal sports facilities with a higher organizational culture and satisfaction present better rating judgments and more positive future intentions. The correlation between constructs showed no relationship between quality, rating, satisfaction and future intentions with organizational culture and job satisfaction. This result does not make it possible to assert that there is a relationship between constructs and therefore hypothesis five cannot be verified.

The sixth working hypothesis concerns whether the conduct of training courses on organizational culture is an improvement in rating judgments and future intentions of users. Training activities improve the assessment of human resources, communication, activity, perceived rating, satisfaction and loyalty of users.

The results have shown that intervention in technicians has managed to improve perceived quality, rating and satisfaction. The group of users who attend sports facilities in which their technicians have participated in the training, have presented greater increases in all rating judgments. Increases in the dimensions of technical quality, service personnel and activity were achieved. The communication dimension showed no differences throughout the program. In addition, the constructed of future intentions showed significant differences after the intervention, however, the data are contradictory since the control group achieved a greater increase in future intentions than the group of users who belonged to the "experimental" installations. The loyalty dimension resulted in a higher increase in the experimental group. It



can therefore be said that an improvement in organizational culture is an improvement in rating judgments and future intentions of users.



LIMITACIONES Y  
FUTURAS LÍNEAS  
DE INVESTIGA-  
CIÓN



En el apartado que ahora se inicia, se presentan las limitaciones que se desarrollaron al realizar la investigación sobre el Análisis del efecto de la mejora en la cultura organizativa en servicios deportivos, así como a continuación, aparecen nuevas líneas de investigación a partir de los resultados y conclusiones obtenidos.

Antes de comenzar con esta parte, es necesario mencionar que una de las mayores virtudes de este trabajo, la gran cantidad de usuarios, trabajadores y organizaciones participantes, se ha convertido en una limitación por la diversidad de contextos que se han encontrado. Es, ha sido, probablemente, una dificultad para establecer conclusiones generalistas para las 27 organizaciones de los cuatro municipios.

La primera de las limitaciones está relacionada con el desconocimiento de la población total de la práctica de actividad física y deportiva en centros deportivos municipales, ya que no existe un registro exacto de este dato, existen registros por temporada, la selección y tamaño de la muestra, se realizó al azar con las consiguientes limitaciones que esto puede tener.

La segunda está relacionada con el análisis de la cultura organizativa, a partir del modelo Denison (DOCs), se ha aplicado poco en las organizaciones municipales de servicios deportivos, en consecuencia el número de estudios es escaso y ha supuesto un obstáculo en la discusión de los resultados.

La realización de un plan de intervención en la cultura organizativa en organizaciones municipales relacionadas a servicios de actividad física y deporte, han supuesto una limitación al no existir precedentes de los mismos.

Debe destacarse la escasez de estudios publicados en revistas indexadas, relacionadas con la aplicación de un plan de intervención de mejora en la cultura organizativa en servicios deportivos municipales o de cualquier otro tipo.

Por lo que se refiere a futuras líneas de investigación, la cuales puedan fundamentar futuros trabajos de investigación con relación al análisis del efecto de la mejora en la cultura organizativa en servicios deportivos se pueden mencionar:

1. Analizar la cultura organizativa entre diferentes estados de la republica con el instrumento DOCS. Con estos datos se podrán diseñar diferentes planes de intervención o capacitación constante para el recurso humano de estas organizaciones.
2. Comprobar cómo influye la cultura organizativa en el desempeño de la organización en función de la satisfacción de los usuarios, lealtad y satisfacción laboral.
3. Realizar estudios similares a los de esta tesis doctoral en servicios deportivos privados o instalaciones, para contrastar los resultados presentados.

Finalmente, con todo el respeto del mundo y con el desconocimiento que puedo tener, la investigación en la materia de dirección deportiva está dando sus primeros pasos, especialmente al estudiarse la efectividad de intervenciones en la práctica deportiva y el desempeño profesional de los trabajadores. Cualquier idea al respecto es novedosa y puede convertirse en un trabajo de investigación.

# REFERENCIAS





- Afthinos, Y., Theodorakis, N., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258. doi.org/10.1108/09604520510597809
- Araujo, R., Clemenza, C., Fuenmayor, R., & Altuve, E. (2010). Percepción de la calidad de servicio de los usuarios de los programas sociales en salud. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16(1), 80-91.
- Armada, E., Martínez, G. F., Segarra, E., & Díaz, A. (2016). La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis y evolución. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 5(1)119-122. DOI: <https://doi.org/10.6018/254121>
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organisational Culture: Assessment and Transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305-328. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.568949>
- Avourdiadou, S., & Theodorakis, N.D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, 17, 419-431. doi:10.1016/j.smr.2014.02.001.
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The role of organizational culture on effectiveness. *Ekonomie a Management*, 12(3), 33-49.
- Aznar, M. (2015). *Análisis de las actividades físicas y deportivas extraescolares en los centros de enseñanza secundaria de la ciudad de Zaragoza* (Tesis doctoral). Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=101266>
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656. Doi.org/10.1086/209376
- Baena-Arroyo, M.J., García-Fernández, J., Bernal-García, A., & Lara-Bocanegra, A. (2013). Influencia del valor percibido en la fidelidad de los clientes de actividades virtuales frente a las actividades con técnico en centros de fitness. *Kronos XII*, (1), 65-73.

- Baena-Arroyo, M. J., García-Fernández, J., Bernal-García, A., Lara-Bocanegra, A., & Gálvez-Ruíz, P. (2016). El valor percibido y la satisfacción del cliente en actividades dirigidas virtuales y con técnico en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 25 (2), 219-227.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barquera, S. (2013). Carga económica de la obesidad y las enfermedades crónicas asociadas con la nutrición en México [Comentario en un foro]. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/30920/03\\_Salud\\_y\\_alimentacion\\_01\\_1\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/30920/03_Salud_y_alimentacion_01_1_.pdf)
- Barquera, S., Campos-Nonato, I., Hernández-Barrera, L., Pedroza, A., & Rivera-Dommarco, J.A. (2013). Prevalencia de obesidad en adultos mexicanos, 2000-2012. *Salud pública de México*, 55, S151-S160.
- Bericat, E. (1998). *La Integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: Significado y medida*. Barcelona: Ariel Sociología
- Bernal, A. (2013). *Fidelización de clientes en organizaciones deportivas: Calidad, valor percibido y satisfacción como factores determinantes* (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Bernal-García, A., García-Fernández, J., Grao-Cruces, A., Teva-Villén, R., & Nuviala, A. (2018). Intenciones de comportamiento de los usuarios de servicios deportivos en función de las variables sociodemográficas. *Revista Mexicana de Psicología*, 35(1), 63–71
- Bernal-González, I., Pedraza-Melo, N. A., & Sánchez-Limón, M.L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Retrieved September 25, 2020, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232015000100003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100003&lng=en&tlng=es).
- Berry, L. D., & Yadav, M. S. (1997). El papel del valor en la determinación del precio de los servicios. *Harvard Deusto Business Review*, 78, 26-37.

- Bigné, J. E., & Andreu, L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 89-120.
- Bigné, J.E., Moliner, M.A. & Callarisa, L.L.J. (2000). El valor y la fidelización de clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 9(3), 65-78.
- Bleuel, B. (1990). Customer dissatisfaction and the zone of uncertainty. *The Journal of Services Marketing*, 4(1), 49-52. doi.org/10.1108/EUM0000000002504
- Bloemer, J., & De Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5), 499-513. Doi.org/10.1108/03090569810216118
- Boceta, M. (2012). *Calidad percibida, satisfacción y valor percibido por los usuarios de servicios prestados por el instituto municipal de deportes del ayuntamiento de Sevilla en centros deportivos de gestión directa. Segmentación de usuarios* (Tesis Doctoral). Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=111726>
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclass model. *European sport management quarterly*, 6(2), 149-165. doi: 10.1080 / 16184740600954148
- Bodet, G. (2012). Loyalty in sports participation services: An examination of the mediating role of psychological commitment. *Journal of Sport Management*, 26(1), 30-42.
- Boksberger, P.E. & Melsen, L. (2011). Perceived value, critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229-240, doi: 10.1108/08876041111129209.
- Bonavia, T., Prado-Gasco, V., & Barberá-Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Bosnar, K., & Balent, B. (2009). Uvod u psihologiju sporta [*Introduction to sports psychology. In Croatian.*]. Priručnik za sportske trenere. Zagreb: Kineziološki fakultet.

- Bowden, J. (2009). Customer Engagement: A Framework for Assessing Customer-Brand Relationships: The Case of the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(6), 574-596. doi: 10.1080/19368620903024983
- Brady, M., Knight, G. A., Cronin, J., Hult, G., & Keillor, B. (2005). Removing the contextual lens: A multinational, multi-setting comparison of service evaluation models. *Journal of Retailing*, 81(3), 215-230. Doi.org/10.1016/j.jretai.2005.07.005
- Buceta, J. M. (1995). Intervención psicológica en deportes de equipo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 48(1), 95-110.
- Buckworth, J., Lee, R. E., Regan, G., Schneider, L. K., & DiClemente, C. C. (2007). Decomposing intrinsic and extrinsic motivation for exercise: Application to stages of motivational readiness. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(4), 441-461. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.06.007>
- Calabuig, M. F. (2006). *La calidad percibida en los servicios náuticos de la generalitat Valenciana* (Tesis doctoral). Universitat de Valencia, Valencia, España. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/9712>
- Calabuig, F., Quintanilla, I., & Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *RYCIDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4(10), 25-43.
- Calderón-Hernández, G., Murillo-Galvis, S., & Torres-Narváez, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar laboral. *Cuadernos De Administración*, 16(25), 109-137. Recuperado a partir de [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/5452](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5452)
- Cámara de Diputados (2012). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Cámara de diputados.
- Cámara de Diputados (2018). Ley general de cultura física y deporte. Última reforma. Diario Oficial de la Federación 19-01-2018. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD\\_190118.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD_190118.pdf)

- Cámara de Diputados, Honorable Congreso del Estado de Nuevo León. (2004). Reglamento Interior del Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte de Nuevo León, México. Recuperado de: <http://compilacion.ordenjuridico.gob.mx/fichaOrdenamiento2.php?idArchivo=6233&ambito=estatal>
- Cámara de Diputados, Honorable Congreso del Estado de Nuevo León. (2010). Ley orgánica de la administración pública para el Estado de Nuevo León, México. Recuperado de: [http://www.hcnl.gob.mx/trabajo\\_legislativo/leyes/pdf/103.pdf](http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/pdf/103.pdf)
- Cámara de Diputados, Honorable Congreso del Estado de Nuevo León. (2016). Ley de planeación estratégica del Estado de Nuevo León, México. Recuperado de: [http://www.hcnl.gob.mx/trabajo\\_legislativo/leyes/leyes/ley\\_de\\_planeacion\\_estrategica\\_del\\_estado\\_de\\_nuevo\\_leon/](http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/)
- Cámara de Diputados, Honorable Congreso del Estado de Nuevo León. (2018). Ley del Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte del Estado de Nuevo León, México. Recuperado de: [http://www.hcnl.gob.mx/trabajo\\_legislativo/leyes/leyes/ley\\_del\\_instituto\\_estatal\\_de\\_cultura\\_fisica\\_y\\_deporte/](http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_del_instituto_estatal_de_cultura_fisica_y_deporte/)
- Cámara de Diputados, Honorable Congreso del Estado de Nuevo León. (2019). Ley de transparencia y acceso a la información pública del Estado de Nuevo León, México. Recuperado de: [http://www.hcnl.gob.mx/trabajo\\_legislativo/leyes/leyes/ley\\_de\\_transparencia\\_y\\_acceso\\_a\\_la\\_informacion\\_publica\\_del\\_estado\\_de\\_nuevo\\_leon/](http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_transparencia_y_acceso_a_la_informacion_publica_del_estado_de_nuevo_leon/)
- Campos-Izquierdo, A., Mestre, J. A., & Pablos, C. (2006). La estructura y gestión del mercado laboral y profesional de la actividad física y deporte: Los recursos humanos, las entidades y las instalaciones deportivas. *Sevilla: Wanceulen*.
- Cardona-Echeverri, D. R., & Zambrano-Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic management journal*, 25(13), 1257-1278. <https://doi.org/10.1002/smj.428>

- Carrillo, G. B. (2016). *Validación de un programa lúdico para la mejora de las habilidades sociales en niños de 9 a 12 años* (Doctoral dissertation, Universidad de Granada).
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828. Doi.org/10.1108/03090560210430818.
- Celestino, A., & Biencinto, C. (2012). La satisfacción del cliente externo en organizaciones de fitness. Estudio empírico en centros de la Comunidad de Madrid. *European Journal of Human Movement*, (29), 115-132.
- Cervera, S. B., Campos-Nonato, I., Rojas, R., & Rivera, J. (2010). Obesidad en México: epidemiología y políticas de salud para su control y prevención. *Gaceta medica de México*, 146(6), 397-407.
- Chan, L. L., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157320>
- Chang, Y. W., & Polonsky, M. J. (2012). The influence of multiple types of service convenience on behavioral intentions: The mediating role of consumer satisfaction in a Taiwanese leisure setting. *International journal of hospitality management*, 31(1), 107-118. Doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.05.003
- Chatman, J. A. y Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974. doi.org/10.2307/3069440
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Ars Gráfica Editores.
- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Santa Fe de Bogotá Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A. de C.V. p.456
- Chiu, W., Kwag, M. S., & Bae, J. S. (2015). Customers as partial employees: The influences of satisfaction and commitment on customer citizenship behavior in fitness centers.

- Journal of physical education and sport*, 15(4), 627-633. DOI: 10.7752/jpes.2015.04095
- Ciconelli, R. M., Soárez, P. C. D., Kowalski, C. C. G., & Ferraz, M. B. (2006). The Brazilian Portuguese version of the work productivity and activity impairment: general health (WPAI-GH) questionnaire. *São Paulo Medical Journal*, 124(6), 325-332.
- Clemes, M.D., Brush, G.J. and Collins, M.J. (2011), "Analysing the professional sport experience: a hierarchical approach", *Sport Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 370-388, doi: 10.1016/j.smr.2010.12.004
- Colás, P., & Buendía, L. (1994). *Investigación educativa*. Sevilla: Alfar.
- Colmenares, O. A., & Saavedra, J.L. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Revista Técnica Administrativa. Buenos Aires*, 6(4), 138-175.
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE). (2018). Estrategia Nacional de Activación Física. Recuperado de: <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/muevete-en-30-30m>
- Consejo Nacional del Deporte (CONADE). (2013). Ley General de Cultura Física y Deporte. CONADE. Recuperado de: <https://www.gob.mx/conade/documentos/ley-general-de-cultura-fisica-y-deporte-59914>
- Consejo Nacional del Deporte (CONADE). (2018). Nueva Ley General de Cultura Física y Deporte. CONADE. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD\\_190118.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD_190118.pdf)
- Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2014). Evaluación Integral de Desempeño de los Programas Federales dirigidos al Deporte 2013-2014. Recuperado de la página de Internet del organismo: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IET/Documents/2014/PromocionPrevencion\\_Salud.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IET/Documents/2014/PromocionPrevencion_Salud.pdf)
- Crespo-Hervás, J., Calabuig-Moreno, F., Prado-Gascó, V., Añó-Sanz, V., & Núñez-Pomar, J. (2019). The role of passion in the quality-value-satisfaction-intentions chain: linear models and the QCA approach for athletes. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 352–369, doi:10.1080/1331677X.2018.1553683.

- Daley, A. J., & Duda, J. L. (2006). Self-determination, stage of readiness to change for exercise, and frequency of physical activity in young people. *European Journal of sport science*, 6(4), 231-243.
- Day, G. S. (1999). Creating a Market-Driven Organization. *Sloan Management Review*, 41(1), 11-22
- Day, R. L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 496-499.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Del Carmen, C. J. A., Hernández, G. D., & Seplavy, U. A. W. (2008). *Derecho deportivo mexicano*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Delgado, M. E. (2004). Estado actual de la investigación sobre la lealtad a la marca: una revisión teórica. *Dirección y Organización*, 30, 16-24.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1989, August). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 168-172). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.
- Denison, D., Haaland, S. and Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world *Advances in Global Leadership*, 3, 2005-2227



- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. DOI: 10.1177/0092070394222001
- Diez, E. (1996). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Dodds, W., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of marketing research*, 28(3), 307-319. Doi.org/10.1177/002224379102800305
- Dorado, A. & Gallardo, L. (2004). La satisfacción del consumidor deportivo en los servicios públicos. *Investigación y marketing*, 83(1), 26-30.
- Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 15(25), 64-80.
- Duque, E. J., & Palacios, D. (2017). Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó. *Criterio Libre*, 15(26), 195-213. Doi: 10.18041/1900-0642/crilib.26.1047
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1991). *Servucción: El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ekinci, Y., Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2008). An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 35-68. Doi.org/10.1108/03090560810840907
- Escamilla, M. A., & Duque, E. J. (2011). Revisión conceptual de la lealtad en servicios hoteleros. *Criterio Libre*, 9(14), 181-202. DOI: 10.18041/1900-0642/criteriolibre.2011v9n14.1236
- Estévez, M., Arroyo, M., & González, C. (2004). *La investigación científica en la actividad física. Su metodología*. La Habana: Editorial Deportes.
- Expósito-González, C., Fernández-Ozcorta, E.J., Almagro, B.J., & Sáenz-López, Pedro. (2012). Validación de la escala medida de la intencionalidad para ser físicamente activo adaptada al contexto universitario. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(2), 49-56

- Ferrando, M. G., & Socioestadística, M. (1994). *Introducción a la estadística en sociología*. Alianza.
- Frederick-Recascino, C. M., & Schuster-Smith, H. (2003). Competition and intrinsic motivation in physical activity: A comparison of two groups. *Journal of Sport Behavior*, 26(3), 240-254.
- Galicia, D. (2016). Análisis de la Ley General de Cultura Física y Deporte [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://futboldiplomacia.wordpress.com/2016/02/06/analisis-de-la-ley-general-de-cultura-fisica-y-deporte/>
- Gallardo, L. & Dorado, A. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: Inde.
- Gallarza, M., & Gil, I. (2006). Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. *Revista española de investigación de marketing*, 10(2), 25-59.
- Gallegos-Sánchez, J., Ruiz-Juan, F., Villarreal-Angeles, M., & Zamarripa Rivera, J. I. (2019). Etapas de cambio en la práctica de actividad física de tiempo libre en estudiantes de secundaria de Victoria de Durango, México. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (35), 196-200
- Gálvez Ruiz, P., & Morales Sánchez, V. (2011). Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: Generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 11(2), 123-130. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/133911>
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., & García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral. *Revista de psicología del deporte*, 26(4), 0104-109.
- Garber, C.E., Allsworth, J.E., Marcus, B.H., Hesser, J., & Lapane, K.L. (2008). Correlaciones de las etapas de cambio de la actividad física en una encuesta de población. *Revista estadounidense de salud pública*, 98 (5), 897–904. doi.org/10.2105/AJPH.2007.123075

- García, C. S., Carcelén, C. M. G., Sánchez, G. F. L., & Suárez, A. D. (2017). Satisfacción de clientes externos. Estudio de caso de una piscina cubierta. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 6(2), 81-88. doi.org/10.6018/300421
- García, J. (2012). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: la cadena de creación y percepción de valor*. (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Sevilla, España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=44498>
- García, J., & Pires, F. (2010). Fidelización de usuarios mayores en centros de fitness: Gestión de clientes por programas de actividad física. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 17, 103-106.
- García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J. y Bernal-García, A. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost. *Suma sicológica*, 21(2), 123-130. Doi:10.1016/S0121-4381(14)70015-3
- García, M. D. M., Rodríguez, I., & Herrero, Á. (2007). Percepción de comportamiento responsable y costes de cambio como determinantes de la lealtad hacia un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 11(1), 97-118.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., & Bernal-García, A. (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21(3), 250-262. Doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.003
- García-Mayor, J., Vegara-Ferri, J., López-Sánchez, G. F., & y Díaz-Suárez, A. (2016). Satisfacción de usuarios de servicios deportivos en Orihuela (Alicante). *Sport TK: revista euroamericana de ciencias del deporte*, 5(1), 155-162. Doi.org/10.6018/254161
- García-Pascual, F., Molina-García, N, & Mundina-Gómez, J. (2019). Influencia de la satisfacción y el valor percibido sobre el “Word of Mouth” en los usuarios de centros deportivos. *Sport TK: revista euroamericana de ciencias del deporte*, 8(1), 29-35. DOI: 10.6018/sportk.362291
- Garvin, D. A. (1984). What does product quality really mean? *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43.

- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1-22.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302. DOI: 10.1007/s10869-004-2229-8
- Gobierno del Estado de Nuevo León. (2016). Programa Estatal de Desarrollo. Gobierno del Estado de Nuevo León. Recuperado de la página de Internet del organismo: [http://www.nl.gob.mx/sites/default/files/30jun\\_pednl2016-2021.pdf](http://www.nl.gob.mx/sites/default/files/30jun_pednl2016-2021.pdf)
- Gobierno del Municipio de Monterrey. (2018). Secretarías. Secretaría de Desarrollo Social. Recuperado de: <http://portal.monterrey.gob.mx/gobierno/secretarias.html>
- Gómez-Tafalla, A. M. y Núñez-Pomar, J. M. (2012). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30.
- González-Cutre, D., Sicilia, Á., & Fernández, A. (2010). Hacia una mayor comprensión de la motivación en el ejercicio físico: Medición de la regulación integrada en el contexto español. *Psicothema*, 22(4), 841-847.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44. Doi.org/10.1108/EUM00000000004784
- Hagströmer, M., Oja, P., & Sjöström, M. (2006). The International Physical Activity Questionnaire (IPAQ): a study of concurrent and construct validity. *Public health nutrition*, 9(6), 755-762.
- Hales, C., & Shams, H. (1991). Cautious incremental consumption: A neglected consumer risk reduction strategy. *European Journal of Marketing*, 25(7), 7-21. Doi.org/10.1108/03090569110144197
- Halstead, D., Hartman, D., & Schmidt, S. L. (1994). Multisource effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 114-129.

- Haro, M. (2017). *Servicios deportivos femeninos: comparación entre servicios mixtos y exclusivos. Juicios de valor e Intenciones futuras* (Tesis Doctoral). Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, Sevilla.
- Haro-González, M., Pérez-Ordás, R., Grao-Cruces, A., Nuviala, R., & Nuviala, A. (2018). Female users of unisex fitness centres and of fitness centres exclusive for women: satisfaction. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(4), 384-395, <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2016-0044>
- Harter, S. (1981). The development of competence motivation in the mastery of cognitive and physical skills: is there still a place for joy? En G. C. Roberts & D. M. Landers (Eds.), *Psychology of motor behavior and sport* (pp. 3-29). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The leadership quarterly*, 21(5), 867-885.
- Hellriegel, D. (1998). Slocum. *Jonh W. Administración. Editorial: Internacional Thomson Editores*. Edición: 7ª.
- Herazo-Beltrán, Y., Hernández-Escolar, J., & Domínguez-Anaya, R. (2012). Etapas de cambio y niveles de actividad física en estudiantes universitarios de Cartagena (Colombia). *Salud Uninorte*, 28(2), 298-318.
- Hernández, S.R., Fernández, C.C., & Baptista, L.M.P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6a Edición. México: McgGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández-Fernández, A. (2012). El valor percibido por el consumidor: conceptualización y variables relacionadas. Camino para el éxito de un negocio. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(4). Descargado el 19-04-2019 de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/07/2.-EL-VALOR-PERCIBIDO-POR-EL-CONSUMIDOR.pdf>
- Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte (INDE) (2016). Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021. INDE. Recuperado de: <http://www.nl.gob.mx/publicaciones/plan-estatal-de-desarrollo-2016-2021>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF). Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/modulos/mopradef/>
- Instituto Nacional de Salud Pública (2012). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012. Resultados Nacionales. Cuernavaca, México. Recuperado de: [https://ensanut.insp.mx/doctos/FactSheet\\_ResultadosNacionales14Nov.pdf](https://ensanut.insp.mx/doctos/FactSheet_ResultadosNacionales14Nov.pdf)
- Instituto Nacional de Salud Pública (2016). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino 2016. Informe final de resultados. Recuperado de: [http://ensanut.insp.mx/ensanut2016/descarga\\_bases.php#.WgoEvl\\_Wzcs](http://ensanut.insp.mx/ensanut2016/descarga_bases.php#.WgoEvl_Wzcs)
- Javadein, S., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *International Journal of Human Sciences*, 5 (2). Retrieved from <https://www.jhuman-sciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/456>
- Jiménez, C. R., Cervelló, T., Santos, R. F., & Iglesias, G. D. (2007). Estudio de las relaciones entre motivación, práctica deportiva extraescolar y hábitos alimenticios y de descanso en estudiantes de Educación Física. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(2), 385-401. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33717060009>> ISSN 1697-2600
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274. Doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00024-5
- Kashyap, R., & Bojanic, D. C. (2000). A structural analysis of value, quality, and price perceptions of business and leisure travelers. *Journal of Travel Research*, 39(1), 45-51. Doi.org/10.1177/004728750003900106
- Kaufman, L., & Rousseeuw, P. J. (1990). Partitioning around medoids (program pam). *Finding groups in data: an introduction to cluster analysis*, 344, 68-125.
- Keating, X. D., Guan, J., Piñero, J. C., & Bridges, D. M. (2005). D. *Journal of American college health*, 54(2), 116-126.

- Koivula, N. (1999). Sport participation: Differences in motivation and actual participation due to gender typing. *Journal of Sport Behavior*, 22(3), 360-380.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management. Millennium Ed.* Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de marketing* (12ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación
- Kuslavan, Z., & Karamustafa, K. (2003). Organizational culture and its impacts on employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality organizations. En S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (pp. 453–485). New York: Nova Science Publishers.
- Laguna, G. M., & Palacios, P. A. (2009). La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: Aplicación a los servicios hoteleros. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 189-212.
- Lamentan, A., Fook, C. Y., y Mohd, N. (2016). *The Relationship Between Learning Culture and High Performance and Productivity Culture with Job Satisfaction: A Study Among Employees in One Public Organization in Sarawak*. Malaysia: Springer.
- Lapierre, J., Filiatrault, P., & Chebat, J.C. (1999). Value strategy rather than quality strategy: a case of business-to-business professional services. *Journal of business research*, 45(2), 235-246. Doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00223-3
- Larson, B. V., & Steinman, R. B. (2009). Driving NFL fan satisfaction and return intentions with concession service quality. *Services Marketing Quarterly*, 30(4), 418-428. Doi.org/10.1080/15332960903199430
- Lau, G. T., & Ng, S. (2001). Individual and situational factors influencing negative word-of-mouth behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(3), 163-178. DOI: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00253.x
- Lee, J., Kim, H., Ko, Y.J., & Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: a gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14 (1), 54-63, doi:0.1016/j.smr.2010.02.002.

- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of Services Marketing*, 15(1), 35-48. Doi.org/10.1108/08876040110381463
- Lee, S. Y. (2017). Service quality of sports centers and customer loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(4), 870-879. DOI: 10.1108/APJML-10-2016-0191
- Ledden, L., Kalafatis, S. P., & Mathioudakis, A. (2011). The idiosyncratic behaviour of service quality, value, satisfaction, and intention to recommend in higher education: An empirical examination. *Journal of Marketing Management*, 27(11-12), 1232-1260.
- Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, 21 33.
- Leytón-Román, M., García-Matador, J., Fuentes-García, J., & Jiménez-Castuera, R. (2018). Análisis de variables motivacionales y de estilos de vida saludables en practicantes de ejercicio físico en centros deportivos en función del género (Analysis of motivational variables and healthy lifestyles in sports center practitioners by gender). *Retos*, 0(34), 166-171. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/58281/38235>
- Liu, C. T., Guo, Y. M., & Lee, C. H. (2011). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31(1), 71-79. Doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.008
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374. <https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Lopes, I.E., Bandeira, A.S., & Filho, V.C.B. (2017). Stages of change for physical activity and socioeconomic correlates in schoolchildren from Fortaleza, Ceará, Brazil: a cross-sectional study. *Motricidade*, 13(1), 84-90.
- López, A. (2001). La calidad del servicio en instalaciones deportivas acuáticas: Un estudio cualitativo. *Revista Agua Gestión*, 53, 30-36.



- Lu, T., Tu, R., & Jen, W. (2011). The role of service value and switching barriers in an integrated model of behavioural intentions. *Total Quality Management*, 22(10), 1071-1089. Doi.org/10.1080/14783363.2011.614867
- Luna-Arocas, R. (2001). Marketing y deporte: la escala MODE de motivaciones deportivas. *Revista digital efdeportes.com*, 35. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd35/mode.htm>
- Luna-Arocas, R., & Mundina, G. J. (1998). El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas. *Revista de psicología del deporte*, 7(2), 171-177.
- Luo, Z., & Qu, H. (2016). Guest-Defined Hotel Service Quality and Its Impacts on Guest Loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(3), 311-332. doi.org/10.1080/1528008X.2015.1077185
- Macintosh, E., & Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/16184740500089557>
- Macintosh, E., & Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12(4), 273-289. <https://doi.org/10.1080/13606710701546835>
- Macintosh, E., & Law, B. (2015). Should I stay or should I go? Exploring the decision to join, maintain, or cancel a fitness membership. *Managing Sport and Leisure*, 20(3), 191-210. <https://doi.org/10.1080/23750472.2015.1025093>
- Maehr, M. I., & Nicholls, J. G. (1980). Culture and achievement motivation: A second look. En N. Warren (Ed.), *Studies in Cross-Cultural Psychology* (pp. 221-267). New York: Academic.
- Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451-466. DOI: 10.1086/209361
- Mañas, M. A., Jiménez, G., Mayor, J. M., Martínez, T. V., & Moliner, C. P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2), 243-248.

- Marcoulides, g & Heck, r. (2010) organizational culture and performance: proposing an testing a model. *Institute for operations research and the management sciences*, vol. 4, no. 2 pp. 209-225.
- Marcus, B., & Forsyth, L. (2003). The Stages of Motivational Readiness or Change Model. *Motivating People to Be Physically Active*. New York: Human Kinetics.
- Marcus, B., and Forsyth, L. (2009). *Motivating People to Be Physically Active*, 2nd Edn. New York, NY: Human Kinetics.
- Markland, D., & Tobin, V. (2004). A modification to the behavioural regulation in exercise questionnaire to include an assessment of amotivation. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 26(2), 191-196.
- Martín, D., Barroso, C., & Martín, E. (2004). El valor percibido de un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 8(1), 47-74.
- Martin, D., O'Neill, M., Hubbard, S., & Palmer, A. (2008). The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention. *Journal of Services Marketing*, 22(3), 224-236. doi.org/10.1108/08876040810871183
- Martínez, J. A. & Martínez, L. (2008). La medición de la calidad percibida en servicios deportivos; un enfoque en primera persona. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 8(31) 244-255.
- Martínez, J. A., & Martínez, L. (2010). Some insights on conceptualizing and measuring service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(1), 29-42. doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.09.002
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.
- Martins, D. S., & O'Neill, M. (2010). Scale development and testing: a new measure of cognitive satisfaction in sports tourism. *Event Management*, 14(1), 1-15, Doi: 10.3727/152599510X12724735767471.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experimental value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39-56. Doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00045-2

- Medina, C., Barquera, S., & Janssen, I. (2012). Validity and reliability of the International Physical Activity Questionnaire among adults in Mexico. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 34(1), 21-28.
- Medina, M. E., & Medina, E. (2011). Análisis de la calidad percibida en usuarios/as de servicios sociales comunitarios. *Zerbitzuan: Revista de servicios sociales*, (50), 85-100. Doi:10.5569/1134-7147.50.07
- Medina, R., Pérez, J., Medina, M., & Ceballos, O. (2008). Gestión deportiva: aplicación de instrumentos para valorar la calidad del servicio. UANL: Monterrey.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Molina-García, N., Mundina-Gómez, J. J., & Gómez-Tafalla, A. (2019). Perfil del usuario de centros deportivos privados, según género, edad y nivel de antigüedad. *SPORT TK-Revista EuroAmericana De Ciencias Del Deporte*, 8(1), 23-28. <https://doi.org/10.6018/sportk.362281>
- Moliner, B. (2004). *La formación de la satisfacción/insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes*. (Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=7472>
- Moliner-Velázquez, B., & Berenguer-Contrí, G. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos De Administración*, 24(42). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao24-42.escl>
- Moreno, J. A., Cervelló, E., & Martínez, A. (2007). Validación de la Escala de Medida de los Motivos para la Actividad Física-Revisada en españoles: Diferencias por motivos de participación. *Anales de psicología*, 23, 167-176
- Moreno, J. A., Martínez Galindo, C., González-Cutre, D., y Cervelló, E. (2008). Motivación hacia la práctica físico-deportiva en personas mayores. En E. H. Martín y R. Gomes de Sousa (Eds.), *Atividade física e envelhecimento saudável* (pp. 153-169). Rio de Janeiro: Shape.

- Moreno-Murcia, J. A., Borges, F., Marcos, P. J., Sierra, A. C., & Huéscar, E. (2012). Motivación, frecuencia y tipo de actividad en practicantes de ejercicio físico. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 12(48), 649-662
- Mundina, J. J., & Calabuig, F. (1999). El Marketing Social al Servicio de la Gestión de Calidad: El Caso de los Servicios Públicos Náuticos de la Generalitat Valenciana. *Revista Apunts d'educació física i esport* 57(3), 77-83.
- Murray, D., & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43. Doi.org/10.1016/S1441-3523(02)70060-0
- Muyor, J. M., Águila, C., Sicilia, A., & Orta, A. (2009). Análisis de la motivación autodeterminada en usuarios de centros deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(33), 67-80.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.
- Nuviala, A., García-Fernández, J., Bernal-García, A., Grao-Cruces, A., Teva-Villén, M. R., & Pérez-Ordás, R. (2014). Adaptación y validación de la escala de intenciones futuras de comportamiento en usuarios de servicios deportivos. *Universitas Psychologica*, 13(3), 1071-1082.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Nuviala, R., & Fernández-Ozcorta, E. (2015). Asociación entre calidad del servicio deportivo, valor y satisfacción de usuarios en España. *Universitas Psychologica*, 14(2), 589-598. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-2.abss>
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Pérez-Turpin, J.A. & Nuviala, R. (2012). Quality, satisfaction and perceived value in groups of users of sports organisations in Spain. *Kinesiology*, 44(1), 94-103.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Tamayo, J. A., Nuviala, R., Álvarez, J., & Fernández-Martínez, A. (2013). Diseño y análisis del cuestionario de valoración de servicios deportivos (EPOD2). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 13(51), 419-436.

- Nuviala, A., Pérez-Ordás, R., Boceta, M., Grao-Cruces, A., Nuviala, R. y González-Jurado, J.A. (2012), “Calidad, satisfacción y valor percibido de los usuarios de un servicio deportivo public (Quality, satisfaction and perceived value by users of a public sport service)”, *Movimento*, Vol. 18 No. 4, pp. 11-32, available at: <http://seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/view/23828>
- Nuviala, A., Tamayo-Fajardo, J. A., Iranzao, J., & Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 1(14), 10-16.
- Nuviala, A., Tamayo-Fajardo, J. A., Fernández-Martínez, A., Pérez-Turpin, J. A., & Nuviala, R. (2011). Calidad del servicio deportivo en la edad escolar desde una doble perspectiva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 11(42), 220-235.
- Nuviala, R. (2013). *Juicios de Valor de usuarios de Servicios Deportivos de Tiempo libre de Andalucía* (Tesis Doctoral). Universidad Pablo de Olavide, Sevilla
- Nuviala, R., Aznar-Cebamanos, M., Grao-Cruces, A., & Nuviala, A. (2020). Cultura organizativa del técnico deportivo y su relación con la Satisfacción y Valor percibido de usuarios de actividades deportivas extraescolares. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (38), 606-612. <https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.74548>
- O'Neill, M., & Palmer, A. (2003). An exploratory study of the effects of experience on consumer perceptions of the service quality construct. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(3), 187–196. [Doi.org/10.1108/09604520310476454](https://doi.org/10.1108/09604520310476454)
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44. [Doi.org/10.2307/1252099](https://doi.org/10.2307/1252099)
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. DOI: 10.2307/3150499
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.

- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2nd ed.). New York: ME Sharpe
- Olsen, L. L., & Johnson, M. D. (2003). Service equity, satisfaction, and loyalty: from transaction-specific to cumulative evaluations. *Journal of Service Research*, 5(3), 184-195. <https://doi.org/10.1177/1094670502238914>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud. Recuperado de: [http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet\\_recommendations/es/](http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/)
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pardo, A., & Ruiz, M. Á. (2002). SPSS 11: *Guía para el análisis de datos*. Mc Graw Hill.
- Pascual, S. M. (2004). *Hábitos de compra y calidad de servicio (una aplicación en establecimientos de alimentación mediante diseño de encuesta)*. (Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España). Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/10096>
- Pérez-Amate, M. M. (2015). *Modelo de Servucción Aplicado en Tres Centros de Actividades Físico-Deportiva*. Pablo de Olavide Universidad, Sevilla, España.
- Pérez-García, J. A. (2013). *Motivaciones y etapas de cambio de comportamiento ante la actividad físico-deportiva en estudiantes de la Universidad Autónoma de Nuevo León (México)*. (Doctoral dissertation). Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. Recuperado de: <http://ruizjuan.retos.org/pdf/T9.pdf>
- Pérez-Ordás, R., Aznar-Cebamanos, M., Nuviala, R., & Nuviala, A. (2019). Evaluation of Extracurricular Sports Activities as an Educational Element for Sustainable Development in Educational Institutions. *Sustainability*, 11(12), 3474, doi:10.3390/su11123474.

- Petz, B. (2005). *Psihologijski rječnik* [Psychological dictionary]. Jastre-barsko: Naklada Slap. (In Croatian).
- Piirainen H, Räsänen K, & Kivimäki M. (2003). Organizational climate, perceived work-related symptoms and sickness absence: a population-based survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(2),175-84. doi: 10.1097/01.jom.0000052957.59271.f4. PMID: 12625232.
- Pöllmann, A. & Sánchez, G. O. (2016). Encuesta Nacional de Cultura, Lectura y Deporte. Percepciones, prácticas, aprendizaje y capital intercultural. Universidad Nacional Autónoma de México
- Práxedes, A., Sevil, J., Moreno, A., del Villar, F., & García-González, L. (2016). Niveles de actividad física en estudiantes universitarios: Diferencias en función del género, la edad y los estados de cambio. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 11(1), 123-132.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. (1982). Transtheoretical therapy: toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training Fall*, 19(3), 276-288.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: applications to addictive behaviors. *American psychologist*, 47(9), 1102-1114.
- Reilly, M. C., Zbrozek, A. S., & Dukes, E. M. (1993). The validity and reproducibility of a work productivity and activity impairment instrument. *Pharmacoeconomics*, 4(5), 353-365.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of marketing*, 67(1), 77-99. Doi.org/10.1509/jmkg.67.1.77.18589
- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E., & Varela, J. (2009). Un intento de segmentación integral de los usuarios de centro deportivos. *Apunts educación física y deportes*, 95(1), 82-91.

- Rial, J., Varela, J., Rial, A. & Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. 18(6), 57-73.
- Rial, B. J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos*. (Tesis doctoral, Universidad de Santiago de Compostela, España). Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Roca, J. (2006). *Automotivación*. Barcelona, España: Paidotribo.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M.P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. <https://doi.org/10.22199/S07187475.2011.0002.00007>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22). 67-92.
- Rodríguez, R.D. (2013). *La actitud y comportamiento de los significativos y su relación con la práctica de la actividad física-deportiva en habitantes del municipio de Monterrey, Nuevo León*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México). Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3796/>
- Rodríguez-Martínez, P., & Guillén, F. (2017). Motivos de participación deportiva en jóvenes deportistas mexicanos (Motives for sports participation in young mexican athletes). *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 17(3), 105-116. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-84232017000300010&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-84232017000300010&lng=es&tlng=es).
- Rose, E. A., Parfitt, G., & Williams, S. (2005). Exercise causality orientations, behavioural regulation for exercise and stage of change for exercise: exploring their relationships. *Psychology of Sport and Exercise*, 6(4), 399-414. doi: 10.1016/j.psychsport.2004.07.002.
- Rosen, C.S. (2000). Integrating stage and continuum models to explain processing of exercise messages and exercise initiation among sedentary college students. *Health Psychology*, 19(2), 172-180.



- Ruiz, M.A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Ruiz, M.M. (2011). *Aproximación cognitiva al estudio de la satisfacción en el ámbito de consumo: propuesta de un modelo integrador*. (Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España). Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:Psicologia-Mruiz>.
- Ruiz-Alba, R., Morales-Sánchez, V., & Gálvez-Ruiz, P. (2010). Evaluación de la calidad percibida de los servicios municipales deportivos de Alcalá La Real (Jaén, España). *Lecturas: Educación Física y Deportes, Revista Digital*. Buenos Aires, 141.
- Ruiz-Alejos, C. (2015). *Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por logroño deporte* (Tesis doctoral). Universidad de La Rioja, Logroño.
- Ryan, R.M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R.M., Frederick, C.M., Lepes, D., Rubio, N., & Sheldon, K.M. (1997). Intrinsic motivation and exercise adherence. *International Journal of Sport Psychology*, 28, 335-354.
- Sabiote, C. (2010). *Valor percibido global del proceso de decisión de compra online de un producto turístico. Efecto moderador de la cultura*. (Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada, España). Recuperado de <http://digibug.ugr.es/handle/10481/5669>
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Salcedo, I., & Romero, J. J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista venezolana de gerencia*, 11(33), 74-82. [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000100005&lng=es&tlng=es).

- Sanz, I., Redondo, J.C., Gutiérrez, P. y Cuadrado, G. (2005). La satisfacción en los practicantes de spinning: Elaboración de una escala para su medición. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 13, 17-36.
- Sanz-Blas, S., Ruiz-Mafé, C., & Pérez-Pérez, I. (2013). Factores determinantes de la lealtad al proveedor de servicios turísticos online. *Contaduría y administración*, 58(2), 279-302.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schijns, J. M., Caniëls, M. C., Le Conté, J., & Schijns, J. M. (2016). The impact of perceived service quality on customer loyalty in sports clubs. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 24, 42-75. DOI: 10.5199/ijsmart-1791-874X-24c
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Secretaría de Educación Pública. (2004). Reglamento de la Ley General de Cultura Física y Deporte, México. Recuperado de: [http://dof.gob.mx/nota\\_to\\_doc.php?codnota=677943](http://dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=677943)
- Secretaría de Educación Pública. (2016). Evaluación de diseño: Programa de cultura física y deporte, México. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/131963/S269\\_MOCyR\\_Informe\\_Final.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/131963/S269_MOCyR_Informe_Final.pdf)
- Serrano, J.A., & Segado-Segado, F. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: revisión de la literatura. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 10 (28), 67-76. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1630/163036903008>

- Setó-Pamies, D. (2012). Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust. *Total quality management & business excellence*, 23(11-12), 1257-1271. DOI: 10.1080/14783363.2012.669551
- Singh, J., & Wilkes, R. E. (1996). When consumers complain: A path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 350-365. DOI: 10.1177/0092070396244006
- Smith, A. C., & Shilbury, D. (2004). Mapping cultural dimensions in Australian sporting organisations. *Sport Management Review*, 7(2), 133-165. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(04\)70048-0](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(04)70048-0)
- Smith, A.C.T., Stewart, B.K., & Haimes, G. (2012) *Organisational Culture and Identity: Sport, Symbols and Success*. Hauppauge, N.Y. Nova Science Press.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32. Doi.org/10.1177/002224299606000302
- Srivastava, M., & Rai, A. K. (2013). Investigating the mediating effect of customer satisfaction in the service quality-customer loyalty relationship. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 26, 95-109.
- Sweeney, J. & Soutar, G. (2001). Consumer perceived value the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-207. Doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0
- Theodorakis, N., Howat, G., Ko, Y.J., & Avourdiadou, S. (2014). A comparison of service evaluation models in the context of sport and fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 19(1), 18–35, doi:10.1080/13606719.2013.849505
- Theriou, G.N., & Chatzoglou, P.D. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework. *European Business Review*, 20(3), 185-207. doi.org/10.1108/09555340810871400
- Thøgersen-Ntoumani, C., & Ntoumanis, N. (2006). The role of self-determined motivation in the understanding of exercise-related behaviours, cognitions and physical self-evaluations. *Journal of sports sciences*, 24(4), 393-404. doi: 10.1080/02640410500131670

- Tinoco-Gómez, O., Quispe-Atúncar, C., & Beltrán-Saravia, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Industrial Data*, 17(2), 56-66. <https://doi.org/10.15381/idata.v17i2.12048>
- Tojari, F., Sheikhalizadeh-Heris, M., & Zarei, A. (2011). Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8634-8641.
- Topa, G., Morales, J. F., & Palací, F. (2005). El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: un análisis multigrupo. *Apuntes de psicología*, 23(1), 53-70.
- Triadó, X., & Aparicio, P. (2004). El tipo de cuota como variable de fidelización de usuarios en Entidades Deportivas: Un reto actual de consecuencias futuras. *Investigación y Marketing*, 83, 31-38.
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14(2), 269-284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Valdez-Méndez, S.F. (2015). Fomento de la actividad física en México. *Gestión y Política Pública*, 24, 27-54. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13343542002>
- Vanhamme, J., & Snelders, D. (2001). The role of surprise in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 27-45.
- Varela, J., Rial, A., & García-Cueto, E. (2003). Presentación de una escala de satisfacción con los servicios sanitarios de atención primaria. *Psicothema*, 15(4), 656-661.
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Edición electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/> 301
- Wakefield, K. L., Blodgett, J. G., & Sloan, H. J. (1996). Measurement and management of the sportscape. *Journal of Sport Management*, 10(1), 15-31. DOI: 10.1123/jsm.10.1.15
- Weese, W. J. (1996). Do leadership and organizational culture really matter? *Journal of Sport Management*, 10(2), 197-206. <https://doi.org/10.1123/jsm.10.2.197>

- Weinberg, R., Tenenbaum, G., McKenzie, A., Jackson, S., Anshel, M., Grove, R., & Fogarty, G. (2000). Motivation for youth participation in sport and physical activity: relationships to culture, self-reported activity levels, and gender. *International Journal of Sport Psychology*, 31(3), 321-346.
- Westbrook, R. A. (1980). Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Consumer Research*, 7(1), 49-54. Doi.org/10.1086/208792
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91. doi.org/10.1086/209243
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10(1), 256-261.
- White, L. A., & Carneiro, R. L. (1949). *The science of culture: A study of man and civilization* (Vol. 105). New York: Grove Press.
- Wilson, P. M., Rodgers, W. M., Loitz, C. C., & Scime, G. (2006). "It's Who I Am... Really!" The Importance of Integrated Regulation in Exercise Contexts 1. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 11(2), 79-104.
- Yuksel, A., Yuksel, F., & Bilim, Y. (2010). Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty. *Tourism Management*, 31(2), 274-284. Doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.007
- Zamarripa Rivera, J., & Ruiz-Juan, F., & López Walle, J., & Fernandez Baños, R. (2013). Actividad e inactividad física durante el tiempo libre en la población adulta de Monterrey (Nuevo León, México). *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 24(1), 91-96.
- Zamarripa, J. I. (2010). Motivaciones y etapas de preparación para el cambio de comportamiento ante la actividad físico-deportiva en Monterrey (N. L., México) (Tesis doctoral). Universidad de Murcia, Murcia.
- Zamarripa, J., Castillo, I., Baños, R., Delgado, M., & Álvarez, O. (2018). Motivational Regulations Across the Stages of Change for Exercise in the General Population of

- Monterrey (Mexico). *Frontiers in psychology*, 9, 2368.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02368>
- Zamarripa, J., Ruiz-Juan, F., & Ruiz-Risueño Abad, J. R. (2019). El balance decisional, etapas de cambio y nivel de actividad física en estudiantes de bachillerato. *Andamios Revista de Investigación Social*, 16(39), 379-401. Doi: <https://doi.org/10.29092/uacm.v16i39.688>
- Zamora, S.I. (2018). Prácticas físico-deportivas en México. *Visor Ciudadano*, 59(1), 1-30.
- Zapata, A., Romero, L., & Arias, B. (2005). Cultura organizacional para la calidad total. *Memorias Encuentro Nacional de Investigación en Administración-ASCOLFA*.
- Zargar, S. M., Faghani, K., & Mahmudi, G. (2011). Assessing the role of the EFQM excellence model in organizational viability. *World Applied Sciences Journal*, 14(7), 987-995.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52, 2-22
- Zeithaml, V. A., Berry, L. y Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. DOI: 10.2307/1251929
- Zopiatis, A., Theocharous, A. L., Constanti, P., & Tjiapouras, L. (2017). Quality, satisfaction and customers' future intention: The case of hotels' fitness centers in Cyprus. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(1), 1-24.  
[Doi.org/10.1080/1528008X.2015.1133366](https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1133366)

ANEXOS





## ANEXO 1

Plan de intervención en la mejora de la cultura organizativa en servicios deportivos  
municipales

Proyecto	Sesiones	Índice	Dimensión	Tiempo
Taller de sensibilización	2	Empoderamiento	Implicación/ Misión	2 horas
Taller de "Planeación estratégica en la gestión del deporte municipal"	2	Trabajo en equipo	Implicación/ Misión	4 horas
Taller de Calidad del servicio y satisfacción al usuario	1	Orientación al cambio, Orientación al cliente, Aprendizaje organizativo	Adaptabilidad	2 horas
Taller de Metodología y planificación del entrenamiento	2	Desarrollo de capacidades	Implicación/Misión	4 horas
Taller de Creando una cultura Organizacional	1	Valores centrales Coordinación e integración	Consistencia	2 horas

## ANEXO 2

### Temario del plan de intervención

Proyecto	Estrategias
Taller de sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación Efectiva &amp; Asertividad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Empatía</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Diversidad</li> </ul>
Taller de "Planeación estratégica en la gestión del deporte municipal"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar los principios de la política mexicana de deportes</li> <li>• Análisis FODA del servicio en municipios</li> <li>• Estimular la Construcción de una "misión" para los centros deportivos</li> </ul>
Taller de Calidad del servicio y satisfacción al usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a los usuarios</li> <li>• Ser profesional</li> <li>• Calidad y atención profesional</li> <li>• Manejo de quejas, reclamos y objeciones</li> <li>• Mejorando el desempeño</li> </ul>
Taller de Metodología y planificación del entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos generales a considerar sobre entrenamiento deportivo</li> <li>• Principios del entrenamiento deportivo</li> <li>• Factores que intervienen en el desempeño del deportista</li> <li>• Planificación del entrenamiento deportivo</li> </ul>
Taller de Creando una cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar la cultura existente.</li> <li>• Definir las conductas deseadas.</li> <li>• Responsabilizar a la gente para que viva los valores establecidos.</li> </ul>
Proyecto	Dirigido a:
Taller de sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo, coordinadores, directores, entrenadores, instructores, metodólogos</li> </ul>
Taller de "Planeación estratégica en la gestión del deporte municipal"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo, coordinadores, directores.</li> </ul>
Taller de Calidad del servicio y satisfacción al usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo, coordinadores, directores, entrenadores, instructores, metodólogos.</li> </ul>
Taller de Metodología y planificación del entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenadores, Instructores, Metodólogos.</li> </ul>
Taller de Creando una cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo, coordinadores, directores, entrenadores, instructores, metodólogos.</li> </ul>

## ANEXO 3



**LIC. RAFAEL EDUARDO RAMOS DE LA GARZA**  
**Secretario de Desarrollo Social**  
**Presente.-**

Reciba un cordial saludo de mi parte, me dirijo a usted con el fin de darle a conocer el proyecto de investigación que estamos desarrollando **"Análisis del efecto de la mejora en la cultura organizativa en servicios deportivos municipales"**. Es una de las tendencias que actualmente ha recibido mucha atención científica, por ello, el estudio de la calidad y la satisfacción del usuario-a debe ser un elemento integral de la gestión eficaz de las organizaciones prestadoras de servicios municipales.

Esto requiere el conocimiento y desarrollo de medidas válidas que permitan una gestión eficiente y un abordaje desde una perspectiva científica, rigurosa y con ello intentar, un acercamiento hacia la mejora de la calidad en los servicios. Para ello hemos querido evaluar la calidad del servicio y el nivel de capacitación de los entrenadores y/o instructores de las organizaciones municipales. Para dicha investigación le solicitamos su apoyo para implementar un plan de intervención en su entidad deportiva, el día **jueves 2 de mayo en la Sala Polivalente de la Facultad de Organización Deportiva de la UANL, en un horario de 8:00 am a 16:00 pm**. Se han seleccionado aleatoriamente institutos del deporte municipal a los cuales se les aplicara el cuestionario "Motivos por los cuales realiza práctica deportiva" a cada uno de los usuarios y "El nivel de satisfacción que ellos tienen con el trabajo que realizan con sus usuarios" después de implementar el plan de intervención en los trabajadores de su entidad, donde un grupo de colaboradores visitara sus instalaciones previamente programadas y autorizadas ajustándose al horario que se establezca por lo que agradecemos de antemano su colaboración.

Este proyecto está dirigido por el Dr. Alberto Nuviala Nuviala profesor e investigador de la Facultad del Deporte de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (UPO), y el apoyo del Dr. José Leandro Tristán Rodríguez, Director de la FOD y el Dr. José Alberto Pérez García, Director de Deportes de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Los datos obtenidos de cada Instituto municipal serán utilizados solamente para dicha investigación tomando las medidas de seguridad pertinentes para proteger el anonimato, imagen y confidencialidad de todos los participantes. Si necesita más información de este estudio, por favor, no dude, en contactar con: Dr. Alberto Nuviala Nuviala (Asesor de tesis) al correo [anuvnuv@upo.es](mailto:anuvnuv@upo.es) o con el MAFyD Luis Alberto Dueñas Dorado (Doctorando), Cel. 8117996864. Agradeciéndole de antemano toda su colaboración, quedo de usted.

San Nicolás de los Garza, N.L., a 22 de marzo de 2019

Atentamente

MAFyD. Luis Alberto Dueñas Dorado







**LIC. MARIO ALBERTO NIEBLA GIL**  
**Director de Deportes del Municipio de Escobedo.**  
**Presente.-**

Reciba un cordial saludo de mi parte, me dirijo a usted con el fin de darle a conocer el proyecto de investigación que estamos desarrollando "**Análisis del efecto de la mejora en la cultura organizativa en servicios deportivos municipales**". Es una de las tendencias que actualmente ha recibido mucha atención científica, por ello, el estudio de la calidad y la satisfacción del usuario-a debe ser un elemento integral de la gestión eficaz de las organizaciones prestadoras de servicios municipales.

Esto requiere el conocimiento y desarrollo de medidas válidas que permitan una gestión eficiente y un abordaje desde una perspectiva científica, rigurosa y con ello intentar, un acercamiento hacia la mejora de la calidad en los servicios. Para ello hemos querido evaluar la calidad del servicio y el nivel de capacitación de los entrenadores y/o instructores de las organizaciones municipales. Para dicha investigación le solicitamos su apoyo para implementar un plan de intervención en su entidad deportiva, el día **jueves 2 de mayo en la Sala Polivalente de la Facultad de Organización Deportiva de la UANL, en un horario de 8:00 am a 18:00 pm**. Se han seleccionado aleatoriamente institutos del deporte municipal a los cuales se les aplicara el cuestionario "Motivos por los cuales realiza práctica deportiva" a cada uno de los usuarios y "El nivel de satisfacción que ellos tienen con el trabajo que realizan con sus usuarios" después de implementar el plan de intervención en los trabajadores de su entidad, donde un grupo de colaboradores visitara sus instalaciones previamente programadas y autorizadas ajustándose al horario que se establezca por lo que agradecemos de antemano su colaboración.

Este proyecto está dirigido por el Dr. Alberto Nuviala Nuviala profesor e investigador de la Facultad del Deporte de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (UPO), y el apoyo del Dr. José Leandro Tristán Rodríguez, Director de la FOD y el Dr. José Alberto Pérez García, Director de Deportes de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Los datos obtenidos de cada Instituto municipal serán utilizados solamente para dicha investigación tomando las medidas de seguridad pertinentes para proteger el anonimato, imagen y confidencialidad de todos los participantes. Si necesita más información de este estudio, por favor, no dude, en contactar con: Dr. Alberto Nuviala Nuviala (Asesor de tesis) al correo [anuvnuy@upo.es](mailto:anuvnuy@upo.es) o con el MAFyD Luis Alberto Dueñas Dorado (Doctorando), Cel. 8117996864. Agradeciéndole de antemano toda su colaboración, quedo de usted.

San Nicolás de los Garza, N.L., a 02  
de abril de 2019



Atentamente

MAFyD. Luis Alberto Dueñas Dorado





**UANL**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



UNIVERSIDAD  
**PABLO DE OLAVIDE**  
SEVILLA



**LIC. OLEGARIO ESTRADA MEDRANO**

**Director de Deportes del Municipio de San Nicolás de los Garza.**

**Presente.-**

Reciba un cordial saludo de mi parte, me dirijo a usted con el fin de darle a conocer el proyecto de investigación que estamos desarrollando **"Análisis del efecto de la mejora en la cultura organizativa en servicios deportivos municipales"**. Es una de las tendencias que actualmente ha recibido mucha atención científica, por ello, el estudio de la calidad y la satisfacción del usuario-a debe ser un elemento integral de la gestión eficaz de las organizaciones prestadoras de servicios municipales.

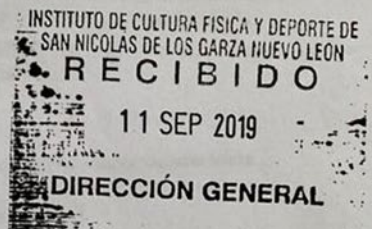
Esto requiere el conocimiento y desarrollo de medidas válidas que permitan una gestión eficiente y un abordaje desde una perspectiva científica, rigurosa y con ello intentar, un acercamiento hacia la mejora de la calidad en los servicios. Para ello hemos querido evaluar la calidad del servicio y el nivel de capacitación de los entrenadores y/o instructores de las organizaciones municipales. Para dicha investigación le solicitamos su apoyo para implementar un plan de intervención en su entidad deportiva, el día **jueves 2 de mayo en la Sala Polivalente de la Facultad de Organización Deportiva de la UANL, en un horario de 8:00 am a 18:00 pm**. Se han seleccionado aleatoriamente institutos del deporte municipal a los cuales se les aplicara el cuestionario "Motivos por los cuales realiza práctica deportiva" a cada uno de los usuarios y "El nivel de satisfacción que ellos tienen con el trabajo que realizan con sus usuarios" después de implementar el plan de intervención en los trabajadores de su entidad, donde un grupo de colaboradores visitara sus instalaciones previamente programadas y autorizadas ajustándose al horario que se establezca por lo que agradecemos de antemano su colaboración.

Este proyecto está dirigido por el Dr. Alberto Nuviala Nuviala profesor e investigador de la Facultad del Deporte de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (UPO), y el apoyo del Dr. José Leandro Tristán Rodríguez, Director de la FOD y el Dr. José Alberto Pérez García, Director de Deportes de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Los datos obtenidos de cada Instituto municipal serán utilizados solamente para dicha investigación tomando las medidas de seguridad pertinentes para proteger el anonimato, imagen y confidencialidad de todos los participantes. Si necesita más información de este estudio, por favor, no dude, en contactar con: Dr. Alberto Nuviala Nuviala (Asesor de tesis) al correo [anuvnuv@upo.es](mailto:anuvnuv@upo.es) o con el MAFyD Luis Alberto Dueñas Dorado (Doctorando), Cel. 8117996864. Agradeciéndole de antemano toda su colaboración, quedo de usted.

San Nicolás de los Garza, N.L., a 29  
de marzo de 2019

Atentamente

MAFyD. Luis Alberto Dueñas Dorado







#### A QUIEN CORRESPONDA.

Nos dirigimos a usted, con el fin de darle a conocer el proyecto de investigación que queremos desarrollar, **Análisis del efecto de la mejora en la cultura organizativa en servicios deportivos municipales**. Es una de las tendencias que actualmente ha recibido mucha atención científica, por ello, el estudio de la calidad y la satisfacción del usuario-a en las organizaciones de servicios, debe ser un elemento integral de la gestión eficaz de las organizaciones prestadoras de servicios municipales.

Esto requiere el conocimiento y desarrollo de unas medidas válidas que permitan una gestión eficiente y un abordaje desde una perspectiva científica, rigurosa y con ello intentar, un acercamiento hacia la mejora de la Calidad en los Servicios. Para ello hemos querido evaluar la calidad del servicio y el nivel de capacitación de los Entrenadores y/o instructores de las organizaciones municipales. Para dicha investigación le solicitamos su apoyo, que nos proporcione las facilidades de llevarla a cabo en su entidad deportiva. Se han seleccionado aleatoriamente institutos del deporte municipal a los cuales se les aplicara el cuestionario "Motivos por los cuales realiza práctica deportiva" a cada uno de los usuarios y "El nivel de satisfacción que ellos tienen con el trabajo que realizan con sus usuarios" después de implementar un plan de intervención en los trabajadores de su entidad, donde un grupo de colaboradores visitara sus instalaciones previamente programadas y autorizadas ajustándose al horario que se establezca por lo que agradecemos de antemano su colaboración.

Este proyecto está dirigido por el Dr. Alberto Nuviala Nuviala profesor e investigador de la Facultad del Deporte de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (UPO), y el apoyo del Dr. José Alberto Pérez García Director de Deportes de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Los datos obtenidos de cada Instituto municipal serán utilizados solamente para dicha investigación tomando las medidas de seguridad pertinentes para proteger el anonimato, imagen y confidencialidad de todos los participantes. Si necesita más información de este estudio, por favor, no dude, en contactar con: Dr. Alberto Nuviala Nuviala al correo [anuvnuv@upo.es](mailto:anuvnuv@upo.es), o con el MAFyD Luis Alberto Dueñas Dorado (Doctorando) 8117996864 Agradeciéndole toda su colaboración, les saludamos.

Atentamente:

MAFyD. Luis Alberto Dueñas Dorado

DIRECCIÓN GENERAL  
INSTITUTO MUNICIPAL  
DEL DEPORTE DE  
CIUDADALUPE N.L.

27 FEB 2019

**RECIBIDO**

## ANEXO 4

### Cuestionario usuarios

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre la Calidad Percibida, Valor Percibido, Satisfacción e Intenciones de permanencia en los Centros Deportivos Municipales en México, realizada por la Facultad de Organización Deportiva, UANL en conjunto con la Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.

**INSTRUCCIONES PARA RELLENAR ESTA PARTE:** Por favor, conteste a las siguientes preguntas con una "X" en la casilla que más se adecúe a su situación o con un número en el caso de la edad. Si tiene alguna duda pregunta al encuestador antes de contestar.

**P. 01.** ¿Qué edad tiene?  años <sup>(1)</sup> | **Género:** Masculino  1 Femenino  2 <sup>(2)</sup>

**P. 02** ¿Qué estudios tiene usted finalizados? (**Señale sólo una**).

Sin estudios	<input type="text"/> 1	
Primaria	<input type="text"/> 2	
Secundaria Obligatoria	<input type="text"/> 3	
Técnico	<input type="text"/> 4	
Medio Superior (Preparatoria)	<input type="text"/> 5	
Superior (Licenciatura)	<input type="text"/> 6	
Posgrado	<input type="text"/> 7	<sup>(3)</sup>

**P. 03.** ¿En cuál de las siguientes situaciones se encuentra usted? (**Señale sólo una**).

Trabajo	<input type="text"/> 1	
Jubilado/pensionista	<input type="text"/> 2	
Desempleado	<input type="text"/> 3	
Estudiante	<input type="text"/> 4	
Trabajo doméstico/sus labores	<input type="text"/> 5	
Otra	<input type="text"/> 6	<sup>(4)</sup>

Comenzamos a preguntarle sobre aspectos relacionados con la actividad físico-deportiva que realiza en su centro deportivo

**P.04.** ¿Qué Deporte/Actividad prácticas en el Centro Deportivo?

<sup>(5)</sup>

**P. 05.** ¿Con qué frecuencia semanal practica en su centro? (**Señale sólo una**).

4 o más veces por semana	<input type="text"/> 4	
3 veces por semana	<input type="text"/> 3	
2 veces por semana	<input type="text"/> 2	
1 vez por semana	<input type="text"/> 1	<sup>(6)</sup>

**P. 06.** Haga un promedio y díganos **¿cuánto tiempo** dedica **diariamente** a realizar actividad físico-deportiva en su centro los días que lo hace?

Tiempo en minutos  <sup>(1)</sup>



Vamos a preguntarle sobre aspectos relacionados con los motivos y sentimientos relacionados con la actividad físico-deportiva que realiza

Para cada una de las siguientes preguntas, por favor marque sí o no. Por favor, asegúrese de leer las preguntas cuidadosamente.

**P. 07.** La actividad física o ejercicio incluye actividades tales como caminar rápidamente, correr, andar en bicicleta, nadar o cualquier otra actividad en la que el ejercicio es al menos tan intensos como estas actividades. **¿Cómo se siente usted?**

	NO	SÍ	
1. Actualmente soy físicamente activo	1	2	(2)
2. Tengo la intención de ser físicamente más activo en los próximos 6 meses	1	2	(3)

**P. 08.** Para que la actividad sea regular, se deben sumar un total de 30 minutos o más por un día por lo menos 5 días por semana. Por ejemplo, usted podría realizar un paseo/una clase de gimnasia de 30 minutos o tres caminatas de 10 minutos para un total diaria de 30 minutos. **Por ello usted...**

	NO	SÍ	
1. Yo actualmente realizo una actividad física regular	1	2	(4)
2. Yo he realizado actividad física regular durante los últimos 6 meses	1	2	(5)

**P. 09.** A continuación, le indicamos una serie de motivos por los cuales puede practicar actividad física. ¿Podría decirnos el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los motivos? Valore de 1 a 5 cada uno de los aspectos, en los que tendremos en cuenta la siguiente equivalencia: 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo

Yo hago ejercicio físico...	Totalmen te en desacuer do	En desacuer do	Ni de acuerdo ni en desacuer do	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1. Porque los demás me dicen que debo hacerlo	1	2	3	4	5	(6)
2. Porque me siento culpable cuando no lo practico	1	2	3	4	5	(7)
3. Porque valoro los beneficios que tiene el ejercicio físico	1	2	3	4	5	(8)
4. Porque creo que el ejercicio es divertido	1	2	3	4	5	(9)
5. Porque está de acuerdo con mi forma de vida	1	2	3	4	5	(10)
6. No veo por qué tengo que hacerlo	1	2	3	4	5	(11)
7. Porque mis amigos/familia/pareja me dicen que debo hacerlo	1	2	3	4	5	(12)
8. Porque me siento avergonzado si falto a la sesión	1	2	3	4	5	(13)
9. Porque para mí es importante hacer ejercicio regularmente	1	2	3	4	5	(14)
10. Porque considero que el ejercicio físico forma parte de mí	1	2	3	4	5	(15)
11. No veo por qué tengo que molestarme en hacer ejercicio	1	2	3	4	5	(16)
12. Porque disfruto con las sesiones de ejercicio	1	2	3	4	5	(17)
13. Porque otras personas no estarán contentas conmigo si no hago ejercicio	1	2	3	4	5	(18)
14. No veo el sentido de hacer ejercicio	1	2	3	4	5	(19)

15. Porque veo el ejercicio físico como una parte fundamental de lo que soy	1	2	3	4	5	(20)
16. Porque siento que he fallado cuando no he realizado un rato de ejercicio	1	2	3	4	5	(21)
17. Porque pienso que es importante hacer el esfuerzo de ejercitarse regularmente	1	2	3	4	5	(22)
18. Porque encuentro el ejercicio una actividad agradable	1	2	3	4	5	(23)
19. Porque me siento bajo la presión de mis amigos/familia para realizar ejercicio	1	2	3	4	5	(24)
20. Porque considero que el ejercicio físico está de acuerdo con mis valores	1	2	3	4	5	(25)
21. Porque me pongo nervioso si no hago ejercicio regularmente	1	2	3	4	5	(26)
22. Porque me resulta placentero y satisfactorio el hacer ejercicio	1	2	3	4	5	(27)
23. Pienso que hacer ejercicio es una pérdida de tiempo	1	2	3	4	5	(28)

**A continuación, vamos a realizar unas preguntas relacionadas con la instalación, el personal y la actividad PRINCIPAL QUE REALIZA, valorando de 1 a 5 una serie de aspectos, en los que tendremos en cuenta la siguiente equivalencia: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= De acuerdo, 4= Bastante de acuerdo, 5= Muy de acuerdo.**

**P. 10.** Cómo valoraría los siguientes aspectos, en relación con el **monitor** que tiene en su centro.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	
1. Estoy contenta con el trato recibido por el monitor/a.	1	2	3	4	5	(29)
2. Creo que presta una atención adecuada a los problemas de los usuarios desde el primer día.	1	2	3	4	5	(30)
3. Creo que el monitor/a adapta las clases a los intereses-necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	(31)
4. Considero que el monitor/a anima suficientemente al grupo.	1	2	3	4	5	(32)

**P. 11.** En relación con las **instalaciones**, cuál es su opinión sobre los siguientes elementos.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	
5. Los vestuarios están suficientemente limpios.	1	2	3	4	5	(33)
6. Los vestuarios son lo suficientemente amplios.	1	2	3	4	5	(34)
7. Las instalaciones están suficientemente limpias.	1	2	3	4	5	(35)

**P. 12.** En relación con el **material deportivo**, cuál es su opinión sobre los siguientes elementos.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	
8. Se dispone de suficiente material para las clases.	1	2	3	4	5	(36)
9. El material está en condiciones óptimas para su uso.	1	2	3	4	5	(37)
10. El material es moderno.	1	2	3	4	5	(38)

**P. 13.** ¿En qué medida se ajustan las **actividades** que realiza a las siguientes afirmaciones?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	
11. La actividad es amena.	1	2	3	4	5	(39)
12. Las tareas que desarrolla en las clases son lo suficientemente variadas.	1	2	3	4	5	(40)
13. Las actividades finalizan en el tiempo indicado.	1	2	3	4	5	(41)

14. Con esta actividad obtengo los resultados que esperaba.	1	2	3	4	5	(42)
15. Me ha resultado sencillo incorporarme en la actividad que participo.	1	2	3	4	5	(43)

**P. 14.** Como usuaria de este centro, ¿Cuál es su percepción sobre los siguientes aspectos de la comunicación?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	
16. Dispone el centro de algún medio para transmitir sus sugerencias (buzón de sugerencias, tablón de anuncios).	1	2	3	4	5	(44)
17. La información sobre las actividades que se desarrollan en el centro es adecuada.	1	2	3	4	5	(45)
18. La oferta de actividades se actualiza permanentemente	1	2	3	4	5	(46)

**P. 15.** El personal de la organización es un elemento fundamental, ¿Cuál es su percepción sobre los siguientes aspectos?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	
19. El trato del personal del centro es agradable.	1	2	3	4	5	(47)
20. Hay buena relación entre el personal del centro	1	2	3	4	5	(48)

**P. 16.** Nos gustaría conocer su satisfacción en relación a la organización y la actividad que realizas

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	
21. Haber elegido este centro ha sido una buena decisión.	1	2	3	4	5	(49)
22. Estoy conforme por haberme inscrito en el centro.	1	2	3	4	5	(50)
23. Fue una buena decisión la de realizar actividades deportivas en este centro.	1	2	3	4	5	(51)
24. Estoy complacida por haberme inscrito en el centro.	1	2	3	4	5	(52)

**P. 17.** Manifieste el grado de acuerdo con esta afirmación

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	
25. Estoy satisfecha/o con la relación calidad/precio de la actividad.	1	2	3	4	5	(53)

**P. 18.** Nos gustaría conocer el **grado de acuerdo** con las siguientes afirmaciones

	Nada probable	Muy poco probable	Poco probable	Algo probable	Bastante probable	Muy probable	Totalmente probable	
26. Contará aspectos positivos sobre el centro deportivo a otras personas	1	2	3	4	5	6	7	(54)
27. Recomendaré el centro deportivo a cualquiera que busque mi consejo	1	2	3	4	5	6	7	(55)
28. Animaré a mis amigas y familiares a hacer actividades deportivas en este centro	1	2	3	4	5	6	7	(56)
29. Para cualquier servicio deportivo que pudiera necesitar, consideraré este centro como la primera opción	1	2	3	4	5	6	7	(57)

30. En los próximos años realizaré más actividades deportivas en este centro	1	2	3	4	5	6	7	(58
31. Aunque los precios sean algo más altos permaneceré en este centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7	(59
32. Estoy dispuesta a pagar un precio más alto que los cargados en otros gimnasios por el servicio que recibo	1	2	3	4	5	6	7	(60
33. Cambiaré a centros deportivos si tengo un problema con el servicio	1	2	3	4	5	6	7	(61
34. Si tengo un problema con el gimnasio reclamaré a entidades externas como la Asociación de Consumidores y Usuarios	1	2	3	4	5	6	7	(62
35. Si tengo un problema con el servicio reclamaré al director/a del centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7	(63

**P. 19.** ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende el actual centro deportivo a un familiar/ amigo?

0 (No lo recomendaría nunca) a 10 puntos (Totalmente lo recomendaría)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

Municipio \_\_\_\_\_ E/I \_\_\_\_\_ U \_\_\_\_\_ T \_\_\_\_\_

## ANEXO 5

### Cuestionario trabajadores

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre la cultura organizativa, la satisfacción y productividad laboral de los trabajadores de las Instalaciones Deportivas Municipales en México, realizada por la Facultad de Organización Deportiva, UANL en conjunto con la Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.

**INSTRUCCIONES PARA RELLENAR ESTA PARTE:** Por favor, conteste a las siguientes preguntas con una "X" en la casilla que más se adecúe a su situación o con un número en el caso de la edad.

1. ¿Qué edad tiene?  años    2. Indique su Género: Masculino  1    Femenino  2

3. ¿Qué estudios tiene usted? (Señale sólo una, aquella de mayor nivel).

Sin estudios	1
Primaria	2
Secundaria Obligatoria	3
Técnico	4
Medio Superior (Preparatoria)	5
Superior (Licenciatura)	6
Superior (Licenciatura en Actividad Física y deportes y afines)	7
Posgrado	8

4. ¿En qué categoría profesional está trabajando actualmente?

Monitor/a	1
Coordinador/a de actividades y monitor	2
Servicios de mantenimiento de las instalaciones	3
Servicios de limpieza de las instalaciones	4
Servicios de administración/recepción	5
Servicios de gestión de las instalaciones	6

**5. INSTRUCCIONES PARA RELLENAR ESTA PARTE:** Nos gustaría conocer su opinión en relación a la satisfacción del trabajo que usted realiza. ¿Podría decirnos el grado de acuerdo o desacuerdo? Relacione cada frase enumerada con un número de la escala adyacente teniendo en cuenta que el 1 supone estar muy insatisfecho y el 7 estar muy satisfecho. Rodee con un círculo la respuesta que considere correcta.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Poco insatisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	2	3	4	5	6	7
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	2	3	4	5	6	7
4. El salario que usted recibe.	1	2	3	4	5	6	7

5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4	5	6	7
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8. La iluminación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9. La ventilación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
10. La temperatura de su local de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Las oportunidades de promoción que tiene.	1	2	3	4	5	6	7
13. Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
14. La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5	6	7
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5	6	7
16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5	6	7
17. "Igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
18. El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	1	2	3	4	5	6	7
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5	6	7
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5	6	7

6. **INSTRUCCIONES PARA RELLENAR ESTA PARTE:** Por favor, responda a las siguientes preguntas con un número. Nos gustaría conocer su experiencia para lo que le pedimos que nos responda a estas cuestiones.

a) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando **en el sector de** empresas y/o organizaciones deportivas?

años

b) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando **en esta empresa** y/o organización deportiva?

años

c) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando **en el nivel jerárquico de responsabilidad** que ha indicado en la pregunta 4?

años

**7. Nos gustaría conocer su opinión en relación a la organización/empresa en la que usted trabaja. ¿Podría decirnos el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los motivos? Valore de 1 a 5 cada uno de los aspectos, en los que tendremos en cuenta la siguiente equivalencia**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	1	2	3	4	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	1	2	3	4	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	1	2	3	4	5
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4	5
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	1	2	3	4	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	1	2	3	4	5
9. Los grupos, y no los individuos, son los principales pilares de esta organización	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	1	2	3	4	5
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	1	2	3	4	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	1	2	3	4	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	1	2	3	4	5
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	1	2	3	4	5
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	1	2	3	4	5
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	1	2	3	4	5
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	1	2	3	4	5
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	1	2	3	4	5
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	1	2	3	4	5
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	1	2	3	4	5
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	1	2	3	4	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y	1	2	3	4	5



predecible					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	1	2	3	4	5
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4	5
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	1	2	3	4	5
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	1	2	3	4	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	1	2	3	4	5
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias	1	2	3	4	5
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	1	2	3	4	5
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	1	2	3	4	5
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	1	2	3	4	5
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	1	2	3	4	5
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	1	2	3	4	5
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	1	2	3	4	5
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	1	2	3	4	5
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	1	2	3	4	5
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	1	2	3	4	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	1	2	3	4	5
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1	2	3	4	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	1	2	3	4	5
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1	2	3	4	5
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1	2	3	4	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	1	2	3	4	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a	1	2	3	4	5

largo plazo					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	1	2	3	4	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4	5

**8. Durante los últimos siete días, ¿cuántas horas de trabajo perdió debido a sus problemas de salud?** Incluya las horas que perdió por días de enfermedad, las veces que llegó tarde o se fue temprano, etc., por causa de sus problemas de salud. No incluya el tiempo que perdió por participar en este estudio.

**HORAS**

**9. Durante los últimos siete días ¿cuántas horas de trabajo perdió debido a cualquier otra causa, tal como vacaciones, un día de fiesta o tiempo que se tomó para participar en este estudio?**

**HORAS**

**10. Durante los últimos siete días ¿cuántas horas realmente trabajó?**

**HORAS**

**11. Durante los últimos siete días ¿cuánto afectaron sus problemas de salud a su productividad mientras estaba trabajando?** Piense en los días en que estuvo limitado en cuanto a la cantidad o el tipo de trabajo que pudo realizar, los días que hizo menos de lo que hubiera querido o los días en los que no pudo realizar su trabajo con la dedicación habitual. Si sus problemas de salud afectaron poco a su trabajo, escoja un número bajo. Escoja un número alto si sus problemas de salud afectaron mucho a su trabajo.

Sólo considere cuánto afectaron los problemas de salud a su productividad mientras estaba trabajando. Rodee con un círculo el número que corresponda.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**12. Durante los últimos siete días, ¿cuánto afectaron los problemas de salud a su capacidad para realizar las actividades diarias habituales, excluyendo las de su trabajo a sueldo?** Por actividades habituales, nos referimos a las actividades cotidianas que realiza, tales como tareas hogareñas, compras, cuidado de los niños, deportes, estudios, etc. Piense en las veces en que estuvo limitado en la cantidad o la clase de actividad que pudo realizar y en las veces en las que hizo menos de lo que hubiera querido. Si los problemas de salud afectaron poco a sus actividades, escoja un número bajo. Escoja un número alto si los problemas de la salud afectaron mucho a sus actividades.

Sólo considere cuánto afectaron los problemas de salud a su capacidad para realizar las actividades diarias habituales, excluyendo las de su trabajo a sueldo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**13. ¿Cuántos días ha estado de baja laboral por problemas de salud en los últimos 12 meses?** No cuente los días de permiso maternal o paternal.

**DÍAS**

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



